

# **BIBLIOTHEKSARBEIT IN SCHWIERIGEN ZEITEN: ALTERNATIVE FINANZIERUNGSMITTEL**

## **Bachelorarbeit**

im Studiengang

Bibliotheks- und Informationsmanagement

vorgelegt von

**Annette Fülle**

Matr.-Nr.: 21321

am 01. August 2012

an der Hochschule der Medien Stuttgart

Erstprüferin: Prof. Cornelia Vonhof

Zweitprüfer: Ulrich Wesser M. A.

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Annette Fülle, an Eides Statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Bibliotheksarbeit in schwierigen Zeiten: Alternative Finanzierungsinstrumente“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden. Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§26 Abs. 2 Bachelor-SPO (6 Semester)) sowie die strafrechtlichen Folgen (gem. § 156 StGB) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift

## Kurzfassung

In den derzeit schwierigen, von Sparmaßnahmen und Etatkürzungen geprägten Zeiten sind Bibliotheken gefordert, selbst etwas zur Verbesserung ihrer Situation beizutragen. Dafür stehen verschiedenste Finanzierungsformen zur Verfügung. In dieser Arbeit werden in einzelnen abgeschlossenen Kapiteln die alternativen Finanzierungsinstrumente Lobbyarbeit, Kooperationen, Projektförderung und Crowdfunding zunächst beschrieben und dann auf Bibliotheken adaptiert. Beispiele aus dem deutschen Bibliotheksbereich verdeutlichen ihre praktische Umsetzung. In Reflexionskapiteln werden die Relevanz und Eignung der Instrumente für den Einsatz in Bibliotheken separat beurteilt und anschließend in einen Gesamtzusammenhang gestellt. Die Ergebnisse sollen der Aktualisierung der Homepage [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de) dienen, die 2005 im Rahmen eines Seminars an der Hochschule der Medien Stuttgart entstand.

Schlagwörter: Alternatives Finanzierungsinstrument, Bibliothek, Lobbyarbeit, Kooperation, Projektförderung, Crowdfunding

## Abstract

In view of these financially precarious times, characterised by cuts in public expenditure, libraries are faced with the challenge to make contributions themselves to improve their situation. For this purpose, a variety of financing forms are available. In this thesis, four alternative financing instruments, namely lobbying, cooperation, project funding and crowdfunding, are described in separate chapters and subsequently adapted to libraries. Examples taken from a number of German libraries explain their practical implementation. Relevance and usability of each of the instruments for the application in libraries are evaluated in reflecting chapters and afterwards ranked in an overall context. The results are meant to update the website [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de), which was generated in 2005 in the course of a seminar at the Hochschule der Medien in Stuttgart.

Keywords: alternative financing instrument, library, lobbying, cooperation, project funding, crowdfunding

# Inhaltsverzeichnis

<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>1</b>
<b>Kurzfassung .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Ausgangslage .....</b>	<b>10</b>
2.1 Finanzielle Situation des Kultur- und Bibliotheksbereichs .....	10
2.2 Klassische Sparmaßnahmen in Bibliotheken .....	13
<b>3 Lobbyarbeit .....</b>	<b>16</b>
3.1 Definition und Beschreibung .....	16
3.2 Adaption auf Bibliotheken .....	19
3.3 Praxisbeispiel .....	23
3.4 Reflexion .....	24
<b>4 Kooperationen .....</b>	<b>27</b>
4.1 Definition und Beschreibung .....	27
4.2 Adaption auf Bibliotheken .....	31
4.3 Umfrage zu der Zusammenführung verschiedener Einrichtungen.....	34
4.4 Praxisbeispiele .....	36
4.4.1 Bildungs- und Medienzentrum Trier.....	36
4.4.2 „Treffpunkt Bildung“: Modellprojekt für die optimale Vernetzung von VHS und Stadtbibliotheken .....	37

4.5	Reflexion .....	38
<b>5</b>	<b>Projektförderung.....</b>	<b>40</b>
5.1	Definition und Beschreibung .....	40
5.2	Adaption auf Bibliotheken .....	43
5.3	Praxisbeispiele .....	48
5.3.1	„Lesetreppe“ der Mediothek Krefeld .....	49
5.3.2	Deutsche Digitale Bibliothek .....	49
5.4	Reflexion .....	50
<b>6</b>	<b>Crowdfunding .....</b>	<b>52</b>
6.1	Definition und Beschreibung .....	52
6.2	Adaption auf Bibliotheken .....	57
6.3	Praxisbeispiele .....	60
6.4	Reflexion .....	61
<b>7</b>	<b>Weitere alternative Finanzierungsinstrumente.....</b>	<b>63</b>
7.1	Public-Private-Partnership .....	63
7.2	Direktmarketing .....	64
7.3	Empfehlungsmarketing .....	64
7.4	Environmental Scanning.....	66
<b>8</b>	<b>Bewertung und Fazit.....</b>	<b>68</b>
<b>Anhang A: Glossar .....</b>		<b>72</b>
<b>Anhang B: Fragebogen zur Zusammenführung verschiedener Einrichtungen ....</b>		<b>75</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>		<b>79</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Finanzsituation Öffentliche Bibliotheken 2011 .....	14
Abbildung 2: Strategisches Vorgehen bei Lobbyarbeit .....	17
Abbildung 3: Öffentliche Förderung in Deutschland.....	41
Abbildung 4: Schritte der Projektfördermittel-Beantragung .....	45

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der behandelten Finanzierungsinstrumente .....	69
---	----

## Abkürzungsverzeichnis

ALA	American Library Association
Art.	Artikel
BIB	Berufsverband Information und Bibliothek
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMZ	Bildungs- und Medienzentrum in Trier
BSB	Bayerische Staatsbibliothek
CF	Crowdfunding
DDB	Deutsche Digitale Bibliothek
DBS	Deutsche Bibliotheksstatistik
dbv	Deutscher Bibliotheksverband
EU	Europäische Union
H.	Heft
HdM	Hochschule der Medien Stuttgart
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
ikosom	Institut für Kommunikation in sozialen Medien
NRW	Nordrhein-Westfalen
ÖB	Öffentliche Bibliothek
o.J.	Ohne Jahresangabe
o.V.	Ohne Verfasserangabe
PPP	Public-Private-Partnership
S.	Siehe oder Seite (ist im Kontext verständlich)
VHS	Volkshochschule
WB	Wissenschaftliche Bibliothek
ZIB	Zentrum für Information und Bildung in Unna

# 1 Einleitung

*„Die deutschen Bibliotheken - und zwar alle, von der hochspezialisierten Forschungsbibliothek bis zur kleinen Stadtteilbibliothek - sind ein unverzichtbares Fundament in unserer Wissens- und Informationsgesellschaft. Die öffentlichen Bibliotheken sind weder ein Luxus, auf den wir verzichten könnten, noch eine Last, die wir aus der Vergangenheit mitschleppen: sie sind ein Pfund, mit dem wir wuchern müssen.“<sup>1</sup>*

Diese Worte des ehemaligen Bundespräsidenten Horst Köhler anlässlich der Wiedereröffnung der *Herzogin-Anna-Amalia-Bibliothek* in Weimar 2007 stehen im Widerspruch zu den derzeit üblichen Etatkürzungen und Sparvorgaben, mit denen Bibliotheken konfrontiert sind. Die desolate Haushaltslage der Trägereinrichtungen – u.a. der weltweiten Finanzkrise geschuldet – wirkt sich zwangsläufig negativ auf die finanzielle Situation der Bibliotheken aus.<sup>2</sup>

An dieser Stelle soll jedoch nicht unberücksichtigt bleiben, dass Sparvorgaben auch ihren Sinn und Zweck haben, schließlich arbeitet die öffentliche Hand mit dem Geld der Steuerzahler und ist nach den Haushaltsgrundsätzen zu wirtschaftlichem Handeln und Sparsamkeit verpflichtet.<sup>3</sup>

Nach Klauser bergen Krisensituationen zudem „immer die Chance, Vorhandenes zu überdenken, eingefahrene Methoden zu hinterfragen, neu zu strukturieren und Althergebrachtes zu prüfen.“<sup>4</sup> Allerdings agieren Bibliotheken bereits sehr effizient, denn es wird seit Jahren gespart. Weitere Einsparungen können unter Umständen keine Chance mehr, sondern eher eine Gefahr für die Gewährleistung der Aufgabenerfüllung darstellen.<sup>5</sup>

Für Bibliotheken entsteht die Notwendigkeit, gerade in finanziell schwierigen Zeiten, die es immer wieder geben wird, etwas zu der Verbesserung der eigenen Situation beizutragen. Dafür stehen verschiedenste alternative Finanzierungsinstrumente zur Verfügung.

Alternative Finanzierungsinstrumente, wie sie im Kontext dieser Arbeit verstanden werden, sind Finanzierungsformen, die ergänzend zu oder statt den in der bibliothekarischen Praxis üblichen eingesetzt werden können. Überdies zielen sie entweder auf die Generierung von Mehreinnahmen oder Einsparpotenzialen ab. Allerdings, so die

<sup>1</sup> Köhler (2007): Festrede von Bundespräsident Horst Köhler anlässlich des Festaktes zur Wiedereröffnung der Anna-Amalia-Bibliothek, S. 4 [Elektronische Ressource].

<sup>2</sup> Vgl. Schneider (2006): Was tun bei knappen Kassen, S. 51; Pilzer (2009): Schrumpfen und überleben, S. 796.

<sup>3</sup> Vgl. Schlaak (2012): Effiziente Hochschulverwaltung [Elektronische Ressource].

<sup>4</sup> Klauser (2009): Aus der Krise wachsen neue Chancen, S. 809.

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S. 809.



These der Verfasserin, muss für deren Umsetzung genügend Vorlaufzeit eingeplant werden; Erfolg in finanzieller Hinsicht stellt sich unter Umständen nicht sofort ein. Manche Instrumente haben auch nur indirekt Einfluss auf die Verbesserung der finanziellen Situation, indem sie z.B. die Position der Bibliotheken in Politik und Gesellschaft stärken, attraktivere Angebote ermöglichen und neue Zielgruppen erschließen.

Im Rahmen eines Seminars an der *Hochschule der Medien Stuttgart* (HdM) im Jahr 2005 entstand die Website [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de). Diese enthält informative Beiträge, wie den Herausforderungen der Haushaltskonsolidierung begegnet werden kann. Alternative Finanzierungsinstrumente wie Ressourcen-Sharing, Einsatz von ehrenamtlichem Personal, Sponsoring, Freundeskreise usw. werden auf dieser Seite beschrieben. Ferner enthält sie eine Literatur- sowie Linkliste für weiterführende Informationen.

Die vorliegende Arbeit beschreibt nun weitere Finanzierungsinstrumente, die entweder gar nicht bzw. anders als in der hier dargestellten Form auf [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de) behandelt werden, oder die nach Meinung der Verfasserin von solcher Relevanz sind, dass die aktuellen Entwicklungen in diesem Bereich aufgezeigt werden sollen, um auf die stete Wichtigkeit des Instruments hinzuweisen. Demnach ist eines der Ziele dieser Arbeit die Aktualisierung bzw. Weiterführung der genannten Website. Denn das Interesse an der Seite ist nach wie vor vorhanden; erst im Juni 2012 wurde auf dem Weblog *Netbib* auf die Homepage verwiesen<sup>6</sup> und der *Berufsverband Information Bibliothek* (BIB) verlinkt bei seinen online verfügbaren Materialien zum Thema Lobbyarbeit auf den entsprechenden Beitrag der Website.<sup>7</sup>

Bevor im Hauptteil dieser Arbeit die vier Instrumente Lobbyarbeit, Kooperationen, Projektförderung und Crowdfunding untersucht werden, wird der Status quo der Finanzsituation des Kultur- und Bibliotheksbereichs als Ausgangsbasis festgehalten. Im Anschluss an die Beschreibung der vier Hauptinstrumente werden in knapper Form weitere denkbare Finanzierungsformen als Anregung aufgeführt.

Die Instrumente werden in in sich abgeschlossenen Kapiteln behandelt, damit sie gegebenenfalls einzeln auf [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de) veröffentlichbar sind. Jedes dieser Kapitel ist nach demselben Muster aufgebaut. Begonnen wird mit der Definition und allgemeinen Beschreibung des Instruments, um anschließend die gewonnenen Erkenntnisse auf Bibliotheken zu adaptieren. Danach werden, sofern vorhanden, Pra-

---

<sup>6</sup> S. online unter: [http://log.netbib.de/archives/2012/06/06/es-darf-keine-tabubereiche-geben-auch-nicht-die-bildung/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+netbib%2FDFxV+%28netbib+weblog%29](http://log.netbib.de/archives/2012/06/06/es-darf-keine-tabubereiche-geben-auch-nicht-die-bildung/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+netbib%2FDFxV+%28netbib+weblog%29). Letzter Zugriff am 31.07.2012.

<sup>7</sup> S. online unter: <http://www.bib-info.de/verband/projekte/portal-bibliothekslieben/kampagne/materialien.html>. Letzter Zugriff am 31.07.2012.

xisbeispiele aus dem deutschen Bibliotheksbereich aufgeführt. Die Auswahl stellt aber keine Bewertung oder Priorisierung der Angebote dar. Zum Schluss wird das Instrument in Bezug auf seine Eignung für den Einsatz in Bibliotheken reflektiert. Um die Instrumente dennoch in einen gemeinsamen Zusammenhang zu stellen und die oben genannte These der genügend einzuplanenden Zeit zu überprüfen, dienen die Einzelreflexionen als Basis für eine Gesamtbeurteilung bzw. vergleichende Darstellung der Instrumente im Fazit.

Da bereits auf [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de) verschiedenste Finanzierungsinstrumente behandelt wurden und diese Arbeit dem Ausbau der Website dienen soll, wird an dieser Stelle kurz die Auswahl der Instrumente begründet. Lobbyarbeit, obwohl schon bearbeitet, verliert nie an Wichtigkeit und Relevanz und ist quasi die Basis für die anderen Instrumente. Deshalb sollen u.a. aktuelle Entwicklungen aufgezeigt werden. Beim Thema Kooperationen wird vor allem die derzeit häufiger zu beobachtende Zusammenführung verschiedener kultureller Einrichtungen erläutert. Im Kapitel zu Projektförderung wird, anders als im Beitrag auf der Homepage, der Fokus nicht auf Beispiele sondern auf die Antragstellung gerichtet. Crowdfunding ist vor allem aufgrund seiner Neuheit eine Beschäftigung wert.

Das Ziel der Arbeit ist es nicht nur, neuen Inhalt für die Internetseite zu liefern. Die Nachhaltigkeit und/oder mögliche Zukunftsfähigkeit der Instrumente soll herausgearbeitet werden. Da verschiedene Instrumente beleuchtet werden, war es unangebracht, umfangreiche Untersuchungen vorzunehmen. Die Verfasserin stützt sich deshalb auf viele Literaturquellen, um die Themen trotzdem differenziert und umfassend darstellen zu können. Vor- und Nachteile sowie die Themenbandbreite sollen verdeutlicht werden, um allgemeine Hinweise geben zu können, worauf bei einem Einsatz zu achten ist.

Aufgrund des begrenzten Umfangs können häufig lediglich Denkanstöße geliefert werden; die ganze Detailliertheit der Themen kann nicht aufbereitet werden. Rechtliche Aspekte werden beispielsweise weitgehend außen vor gelassen. Die Konzentration liegt des Weiteren nicht auf Beispielen und ebenso bleiben die verschiedenen Bibliothekstypen und -größen unbeachtet, auch um eine Übertragbarkeit zu gewährleisten.

Im Anhang werden in einem Glossar spezifische, für das Verständnis der Materie wichtige Begriffe erläutert, die jedoch für den unmittelbaren Fortgang des Textes nicht relevant sind. Diese sind im Text gekennzeichnet. Gewisse Begriffe setzt die Verfasserin allerdings als allgemein bekannt voraus und erklärt diese aufgrund des geringen Seitenumfangs nicht noch einmal (z.B. Bruttoinlandsprodukt).

## 2 Ausgangslage

### 2.1 Finanzielle Situation des Kultur- und Bibliotheksbereichs

Als für 2010 der im Zwei-Jahres-Rhythmus erscheinende Kulturfinanzbericht erschien, herrschte schon seit längerem die weltweite Finanzkrise. Aufgrund des zeitlichen Planungsvorlaufs werden in diesem Bericht allerdings die Ist-Zahlen von 2007 aufgeführt, die Auswirkungen der Finanzkrise auf den Kulturbereich konnten deshalb noch nicht berücksichtigt werden.<sup>8</sup> Trotzdem können einige signifikante Zahlen und Fakten genannt werden, die Aufschluss über die öffentliche Finanzierung des Kulturbereichs<sup>9</sup> in Deutschland liefern. Dem Kulturfinanzbericht dient ein erweiterter Kulturbegriff der *Europäischen Union* (EU) als Grundlage, wodurch neben den Bereichen Theater, Musikpflege, nichtwissenschaftliche Bibliotheken und Museen, Denkmalschutz, Sonstige Kulturpflege und die Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten auch wissenschaftliche Museen und Bibliotheken sowie die auswärtige Kulturpolitik in dem Bericht berücksichtigt werden.<sup>10</sup> Aus diesem Grund wird bei der Beschreibung der finanziellen Situation in Bezug auf Bibliotheken der Bereich der Bildung nicht mit einbezogen, trotz des derzeitigen Umdenkens, Bibliotheken diesem Sektor zuzuordnen.

„Insgesamt stellte die öffentliche Hand 2007 8,5 Milliarden Euro für Kultur zur Verfügung.“<sup>11</sup> Dies entspricht einem Anteil von 1,67% am öffentlichen Gesamtetat. In Relation zur Wirtschaftskraft Deutschlands betrug der Anteil der öffentlichen Kulturausgaben am Bruttoinlandsprodukt (BIP) 0,35%.<sup>12</sup> Erstmals seit 2003 wurden je Einwohner über 100 Euro für Kultur ausgegeben, nämlich im Schnitt 102,83 Euro. „Eliminiert man jedoch die Preisveränderungen näherungsweise in Höhe des für das BIP errechneten Deflators, so zeigt sich real ein Rückgang bei den öffentlichen Kulturausgaben je Einwohner/-in. 2007 lagen real gesehen die Ausgaben je Einwohner/-in um 14,4% unter dem Niveau von 1995 und um 12,5% unter dem Niveau von 2000.“<sup>13</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Kulturfinanzbericht 2010, S. 16.

<sup>9</sup> Kulturfinanzierung „umfasst alle Beiträge monetärer und nichtmonetärer Art, die die Herstellung kultureller Produkte und Dienstleistungen bzw. den kulturellen Betrieb ermöglichen.“ (Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 11). In der Literatur existieren unterschiedliche, z.T. sogar konträre Definitionen der Begriffe Kulturfinanzierung bzw. -förderung und deren Zusammenhang. Deswegen werden nach gängiger Praxis auch in dieser Arbeit die Begriffe „Finanzierung“ und „Förderung“ synonym verwendet.

<sup>10</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Kulturfinanzbericht 2010, S. 18.

<sup>11</sup> Ebd., S. 14.

<sup>12</sup> Vgl. ebd., S. 14.

<sup>13</sup> Ebd., S. 26.

Den überwiegenden Teil der Kulturausgaben trugen 2007 Länder (43,0% oder 3,6 Milliarden Euro) und Gemeinden (44,4% oder 3,8 Milliarden Euro).<sup>14</sup> Dies lässt sich durch die im Grundgesetz festgelegte Länder- bzw. kommunale Hoheit,<sup>15</sup> was kulturelle Angelegenheiten betrifft, erklären.<sup>16</sup> „Der Bund ist zwar für die Entfaltung von Kunst und Kultur durch die Vorbereitung von politischen Entscheidungen und Gesetzen verpflichtet [...], bekommt dadurch aber keinen Machtzuwachs.“<sup>17</sup> Die unterschiedliche Größe und Struktur der Bundesländer wirkt sich auch auf die jeweiligen Kulturausgaben aus. Für einen Vergleich der Länder sind allerdings Kennzahlen aussagekräftiger. Ein Beispiel soll an dieser Stelle genannt werden: Während die Pro-Kopf-Ausgaben für Kultur in Sachsen 170,84 Euro betrugen, beliefen sie sich in Schleswig-Holstein auf 56,21 Euro.<sup>18</sup>

Gemeinden wie auch Länder setzen unterschiedliche Schwerpunkte bei der Kulturförderung. Bei beiden entfallen die höchsten Ausgaben im Kulturbereich auf Theater und Musik (43,6% bzw. 38,8%). Den zweitgrößten Anteil haben die Museen (20,1% bzw. 14,8%) vor den Bibliotheken (16,8% bzw. 9,8%).<sup>19</sup>

Nun soll der Blick auf Bibliotheken gerichtet werden. „2007 betrugen die Kulturausgaben der öffentlichen Haushalte für Bibliotheken (ohne Hochschulbibliotheken<sup>20</sup>) 1,2 Milliarden Euro, das sind 24,6% mehr als 1995.“<sup>21</sup> Insgesamt entspricht dies einem Anteil von 14,6% der gesamten öffentlichen Kulturausgaben und 0,24% des öffentlichen Gesamthaushalts. Die Gemeinden übernahmen dabei den größten Teil (51% der öffentlichen Ausgaben für Bibliotheken; entspricht 632,2 Millionen Euro) vor den Ländern (28,7%; 355,1 Millionen Euro) und dem Bund (20,3%; 251,6 Millionen Euro). Pro Einwohner bedeutet dies Ausgaben in Höhe von 15,06 Euro.<sup>22</sup>

„Viele lokale kulturelle Aktivitäten werden in unterschiedlichem Maße durch die Länder und bei besonders herausgehobenen Veranstaltungen durch den Bund finanziert. Aber auch der private Bereich (z.B. Unternehmen, Vereine) beteiligt sich an der Finanzierung kommunaler Kulturangebote.“<sup>23</sup> Laut Gerlach-March werden 90% des Kulturbereichs von der öffentlichen Hand und 10% von privaten Förderern finanziert.<sup>24</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Kulturfinanzbericht 2010, S. 14.

<sup>15</sup> S. Art. 20 Abs. 1 GG, Art. 30 GG, Art. 28 Abs. 2 GG.

<sup>16</sup> Vgl. Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 18.

<sup>17</sup> Ahlfänger (2010): Fördermittel für Bibliotheksprojekte, S. 154.

<sup>18</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Kulturfinanzbericht 2010, S. 32.

<sup>19</sup> Vgl. ebd., S. 15.

<sup>20</sup> Die Ausgaben der Hochschulbibliotheken sind in der Hochschulfinanzstatistik der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder erfasst.

<sup>21</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Kulturfinanzbericht 2010, S. 52.

<sup>22</sup> Vgl. ebd., S. 52.

<sup>23</sup> Ebd., S. 39.

<sup>24</sup> Vgl. Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 11.

„Ohne die öffentliche Kulturförderung wäre die Aufrechterhaltung eines [...] breiten Spektrums kultureller Aktivitäten undenkbar. Die Anstrengungen der öffentlichen Hand haben unmittelbare Auswirkungen auf das kulturelle Angebot und damit auf die Lebensqualität in den Städten.“<sup>25</sup>

Die vorher aufgeführten und zusammengefassten Daten aus dem Kulturfinanzbericht können deshalb auch „nur eine [...] Annäherung an die Kulturausgaben bieten, da die Situation im Bund, den Ländern und den Kommunen [wie bereits erwähnt] sehr unterschiedlich ist. Darüber hinaus unterscheiden sich sowohl die Länder als auch die Kommunen untereinander stark voneinander.“<sup>26</sup>

Ein Beispiel aus Nordrhein-Westfalen (NRW) macht deutlich, wie sehr die „Lebensqualität [...] unmittelbar von der Leistungskraft der Kommune abhängig [ist]“<sup>27</sup>: Im Schnitt werden in NRW für die Stadtbibliotheken der kreisfreien Städte pro Kopf 8,73 Euro ausgegeben. Der höchste Wert dabei beträgt 13,87 Euro, der niedrigste 5,58 Euro.<sup>28</sup> Diese große Diskrepanz bedeutet für Pilzer, dass „eine Gleichstellung der Bürgerinnen und Bürger, wie sie das Grundgesetz fordert, [...] so nicht gegeben [ist].“<sup>29</sup> Und diese beachtliche Ausgabendifferenz bezieht sich allein auf die Stadtbibliotheken der kreisfreien Städte in NRW. Bereits vorher wurde aber erwähnt, dass aufgrund der unterschiedlichen Größe und Struktur der Bundesländer die Kulturausgaben jeweils sehr unterschiedlich ausfallen. Ein gleichmäßiges Kulturangebot für alle Bürger Deutschlands kann so nicht gewährleistet werden.

Erklären lassen sich diese Unterschiede wahrscheinlich damit, dass kulturelle Förderung bisher lediglich eine freiwillige Aufgabe des Staates darstellt.<sup>30</sup> „Eine explizite Festschreibung des Staatsziels Kultur [...] wird aber immer wieder gefordert“<sup>31</sup>, auch von der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“<sup>32</sup>. Denn „nach der Aussage des US-amerikanischen Philosophen Durant dienen Kunst und Kultur nicht nur der Unterhaltung, Verschönerung des Lebens oder individuellen ästhetischen Entwicklung. Kultur ist vielmehr notwendig, um ein funktionsfähiges Gemeinschaftsleben zu organisieren. Daraus kann grundsätzlich die Förderung von Kunst und Kultur als eine der Kernaufgaben staatlichen Handelns abgeleitet werden.“<sup>33</sup>

<sup>25</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Kulturfinanzbericht 2010, S. 16.

<sup>26</sup> Zimmermann (2009): Der Spar-Tsunami rollt, S. 802.

<sup>27</sup> Pilzer (2009): Schrumpfen und überleben, S. 797.

<sup>28</sup> Vgl. ebd., S. 797.

<sup>29</sup> Ebd., S. 797.

<sup>30</sup> Vgl. Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 17.

<sup>31</sup> Ebd., S. 17.

<sup>32</sup> Die Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“ hat die umfangreichste Erhebung zur kulturellen Situation in Deutschland seit den 1970ern vorgelegt und über 450 Handlungsempfehlungen einstimmig beschlossen (Vgl. Kurth (2010): Was erwartet wer von wem?, S. 549).

<sup>33</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Kulturfinanzbericht 2010, S. 16.

Eine Tatsache ist laut Zimmermann jedoch, dass seit Herbst 2009 die Auswirkungen der Finanzkrise auch im Kulturbereich spürbar sind.<sup>34</sup> Im Kulturfinanzbericht 2010 konnten diese noch nicht berücksichtigt werden, aber auch dort wurde erwähnt, dass Ausgabenkürzungen für die öffentliche Kulturförderung zu erwarten sind.<sup>35</sup> Ein aktuelles Beispiel aus Baden-Württemberg zeigt, dass mit einem Ende der Sparmaßnahmen wohl noch nicht zu rechnen ist: Die *Stuttgarter Nachrichten* berichteten am 25.05.2012, dass die Landesregierung die Zuschüsse für staatliche Museen um 20% kürzen wolle.<sup>36</sup> Dies sind nur zwei Beispiele, bei denen die Auswirkungen der Finanzkrise und auch die Freiwilligkeit der öffentlichen Kulturförderung deutlich werden.

Unlängst wurde bekannt, dass „Bund, Länder und Kommunen [...] sich bis 2016 auf 29,4 Milliarden Euro mehr Steuereinnahmen einstellen [können] als bisher geplant. [...] Das zusätzliche Plus in Folge des anhaltenden Wirtschaftswachstums fällt damit aber weniger deutlich aus als in früheren Schätzungen.“<sup>37</sup> Bundesfinanzminister Schäuble machte deutlich, „dass es keine zusätzlichen haushaltspolitischen Spielräume gebe.“<sup>38</sup>

Noch im Jahr 2009 schrieb Zimmermann in der Zeitschrift *BuB: Forum Bibliothek und Information*, dass durch einbrechende Gewerbesteuererinnahmen und steigende Sozialausgaben aufgrund der Finanzkrise die Haushaltskassen der Städte und Gemeinden leerer würden. Daraus ergebe sich ein immer engerer Handlungsspielraum<sup>39</sup>, sowohl natürlich für die Gemeinden als auch daraus resultierend für die kommunalen Kulturinstitutionen.

Auch wenn die Steuereinnahmen im Moment höher ausfallen als erwartet, zeigen die beiden Beispiele eingängig die diesbezügliche Planungsunsicherheit für Bund, Länder und Kommunen.

## 2.2 Klassische Sparmaßnahmen in Bibliotheken

Der „Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011“ des *Deutschen Bibliotheksverbandes* (dbv)<sup>40</sup> gibt Aufschluss über klassische, d.h. (derzeit) übliche Sparmaßnahmen in deutschen Bibliotheken. In ihm werden die Ergebnisse der Befragung der dbv-Mitgliedsbibliotheken zu deren Finanzsituation aufgeführt.

---

<sup>34</sup> Vgl. Zimmermann (2009): Der Spar-Tsunami rollt, S. 801.

<sup>35</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Kulturfinanzbericht 2010, S. 16.

<sup>36</sup> Vgl. Forstbauer (2012): Land will Millionen bei Museen sparen [Elektronische Ressource].

<sup>37</sup> dpa/Welt online (2012): Fast 30 Milliarden zusätzliche Steuereinnahmen [Elektronische Ressource].

<sup>38</sup> Ebd.

<sup>39</sup> Vgl. Zimmermann (2009): Der Spar-Tsunami rollt, S. 801.

<sup>40</sup> Der dbv ist der größte Institutionenverband im deutschen Bibliothekswesen. Er hat ca. 2000 Mitgliedsbibliotheken.

Mit 60% Rücklauf bei den öffentlichen (ÖBs) und 76% bei den wissenschaftlichen Bibliotheken (WBs) bekommt man einen aussagekräftigen Einblick in die gegenwärtige prekäre Haushaltslage und deren Folgen.

„Die Befragung hat ergeben, dass derzeit in 32,7 Prozent der öffentlichen Bibliotheken Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen realisiert werden. Im Vorjahr waren es 34,2 Prozent. In weiteren 17,6 Prozent sind Maßnahmen geplant. Hier waren es ein Jahr zuvor 24,6 Prozent. Ähnlich sieht es in den wissenschaftlichen Bibliotheken aus: In ihnen werden zurzeit in 32,4 Prozent der Fälle Maßnahmen realisiert. In 15,4 Prozent sind sie geplant.“<sup>41</sup>

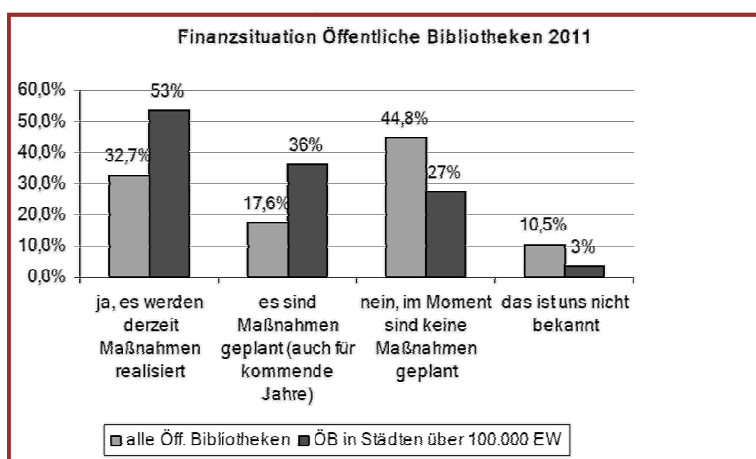


Abbildung 1: Finanzsituation Öffentliche Bibliotheken 2011<sup>42</sup>

Vor allem in Städten mit über 100.000 Einwohnern ist die Lage der ÖBs sehr ernst, wie aus Abbildung 1 ersichtlich wird.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass folgende Sparmaßnahmen nach wie vor sowohl in ÖBs als auch WBs keine Seltenheit sind:

- Haushaltssperre (in 23,8% der ÖBs und 21,2% der WBs)<sup>43</sup>
- Medienetatkürzung (in 23,9% der ÖBs und 28,7% der WBs)<sup>44</sup>
- Wiederbesetzungssperre (in 18,6% der ÖBs und 21,3% der WBs)<sup>45</sup>
- Reduktion des Personaletats (in 10,8% der ÖBs und 15,8% der WBs)<sup>46</sup>
- Reduzierung der Öffnungszeiten (in 8% der ÖBs und 5,2% der WBs)<sup>47</sup>

<sup>41</sup> Deutscher Bibliotheksverband (2011a): Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011, S. 4 [Elektronische Ressource].

<sup>42</sup> Abbildung entnommen aus Deutscher Bibliotheksverband (2011b): Befragung zur Finanzlage von Öffentlichen Bibliotheken 2011, S. 2 [Elektronische Ressource].

<sup>43</sup> Vgl. Deutscher Bibliotheksverband (2011a): Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011, S. 4 [Elektronische Ressource].

<sup>44</sup> Vgl. Deutscher Bibliotheksverband (2011b): Befragung zur Finanzlage von Öffentlichen Bibliotheken 2011, S. 6 [Elektronische Ressource]; Deutscher Bibliotheksverband (2011c): Befragung zur Finanzlage in wissenschaftlichen Bibliotheken 2011, S. 5 [Elektronische Ressource].

<sup>45</sup> Vgl. Deutscher Bibliotheksverband (2011a): Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011, S. 4 [Elektronische Ressource].

<sup>46</sup> Vgl. ebd., S. 4.



Allgemein wirken sich die Kürzungen negativ auf die Weiterentwicklung von Dienstleistungen und Angeboten, den Veranstaltungsbereich sowie EDV-Erweiterungen aus. Zudem können sie auch einen Verzicht auf bauliche Maßnahmen zur Folge haben.<sup>48</sup>

Der dbv zieht das Fazit, dass die „Haushaltsslage [...] vielerorts zwar etwas besser [ist] als im vergangenen Jahr. Von Entspannung kann aber bei weitem keine Rede sein.“<sup>49</sup> Und Entwarnung kann wohl noch lange nicht gegeben werden.

Laut Zimmermann ist die wichtigste Aufgabe der nächsten Zeit, die kulturelle Infrastruktur zu sichern: „Verheerend ist, wenn Kultureinrichtungen so unterfinanziert werden, dass sie zwar weiter existieren, aber kein attraktives Programm anbieten können, dann bleiben zwangsläufig die Besucher aus, dann gibt es weitere Gründe für Kürzungen und die Abwärtsspirale dreht sich noch mehr nach unten.“<sup>50</sup>

Gerlach-March fordert deshalb die öffentlichen Kulturbetriebe und nichtkommerziellen Kulturproduzenten auf, sich „im Sinne einer ‚mehrdimensionalen Kulturfinanzierung‘ stärker um nichtstaatliche Gelder [zu] bemühen.“<sup>51</sup>

Gemäß der *Deutschen Bibliotheksstatistik* (DBS) nahmen ÖBs im Berichtsjahr 2010 ca. 58 Millionen Euro über Fremdmittel ein, gegenüber ca. 764 Millionen Euro Mitteln vom Träger und 70 Millionen Euro an Eigeneinnahmen.<sup>52</sup> Der Wert für WBs konnte nicht ermittelt werden. Aus Sicht der Bibliotheken ist im Bereich der Fremdmittelaufnahmen durchaus Luft nach oben vorhanden, gerade unter Berücksichtigung der desolaten Haushaltssituation der öffentlichen Haushalte und der Zukunftsfähigkeit der Bibliotheken. Ganz drastisch drückt es Ahlfänger aus: „Öffentliche Bibliotheken müssen sich mit Finanzierungsfragen auseinandersetzen, bevor es keine Bibliotheken mehr gibt.“<sup>53</sup>

Die im Folgenden nun beschriebenen Finanzierungsinstrumente sollen aber sowohl für ÖBs als auch für WBs Möglichkeiten der alternativen Finanzierung darstellen, denn wie aus der dbv-Umfrage ersichtlich wurde, haben nicht nur ÖBs mit Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen zu kämpfen.

---

<sup>47</sup> Vgl. Deutscher Bibliotheksverband (2011b): Befragung zur Finanzlage von Öffentlichen Bibliotheken 2011, S. 7 [Elektronische Ressource]; Deutscher Bibliotheksverband (2011c): Befragung zur Finanzlage in wissenschaftlichen Bibliotheken 2011, S. 5 [Elektronische Ressource].

<sup>48</sup> Vgl. Deutscher Bibliotheksverband (2011b): Befragung zur Finanzlage von Öffentlichen Bibliotheken 2011, S. 7 [Elektronische Ressource]; Deutscher Bibliotheksverband (2011c): Befragung zur Finanzlage in wissenschaftlichen Bibliotheken 2011, S. 5 [Elektronische Ressource].

<sup>49</sup> Deutscher Bibliotheksverband (2011a): Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011, S. 2 [Elektronische Ressource].

<sup>50</sup> Zimmermann (2009): Der Spar-Tsunami rollt, S. 804.

<sup>51</sup> Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 14.

<sup>52</sup> Vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (2010): Deutsche Bibliotheksstatistik. Öffentliche Bibliotheken – Gesamtstatistik., S. 5 [Elektronische Ressource].

<sup>53</sup> Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 55.



## 3 Lobbyarbeit

### 3.1 Definition und Beschreibung

Der Begriff „Lobby“ stammt ursprünglich aus dem Englischen und bezeichnet eine „Wandelhalle im [...] Parlamentsgebäude, in der die Abgeordneten mit Wählern u. Interessengruppen zusammentreffen.“<sup>54</sup> Dieser Begriff wurde in den USA zu Lobbying erweitert und umfasst „alle Versuche von Vertretern ganzer Interessenverbände Einfluss auf die gesetzgebenden Volksvertreter zu nehmen.“<sup>55</sup> Kaiser erfasst in seiner Definition zwei Kernaspekte von Lobbyarbeit, wie sie gegenwärtig verstanden wird: Die „Vertretung eigener Interessen und deren Darstellung gegenüber der Öffentlichkeit und den Entscheidungsträgern.“<sup>56</sup> Allerdings dürfen dabei die Prozesse der Informationsbeschaffung und –steuerung nicht außer Acht gelassen werden,<sup>57</sup> sind sie doch wesentliche Bestandteile von Lobbyarbeit, wie später noch deutlich gemacht werden soll. In Deutschland sind Lobbying bzw. Lobbyarbeit häufig noch negativ behaftet,<sup>58</sup> was u.a. auf die nicht immer vorhandene Transparenz lobbyistischer Aktivitäten vor allem im politischen Bereich zurückzuführen ist.

In dieser Arbeit sollen die positiven Merkmale und Effekte von Lobbyarbeit sowie der daraus resultierende Nutzen für Bibliotheken – in Hinblick auf den Aspekt der Haushaltskonsolidierung – zur Sprache kommen, ohne mögliche Probleme unberücksichtigt zu lassen.

„Lobbyarbeit setzt [dort] an, wo Entscheidungen zu treffen sind und beeinflusst werden können.“<sup>59</sup> Ziel ist es also, insbesondere auf die politische Tagesordnung zu kommen, um Inhalte mit zu prägen,<sup>60</sup> denn die Politik ist für die Gestaltung der Rahmenbedingungen und die konkreten Arbeitsbedingungen (bezogen auf öffentliche Einrichtungen wie Bibliotheken) zuständig.<sup>61</sup> Aber auch wenn Lobbying zumeist auf politische Meinungsbeeinflussung konzentriert ist, beschränkt es sich nicht allein darauf, sondern ist in allen Bereichen der Entscheidungsfindung anzutreffen.<sup>62</sup> Die Entscheidungsträger

<sup>54</sup> Dudenredaktion (2007): Duden, das Fremdwörterbuch, S. 607.

<sup>55</sup> Borchert (2010): Lobbyarbeit in der Bibliothekswelt, S. 72.

<sup>56</sup> Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 87.

<sup>57</sup> Vgl. Becker (2010): Europa auf die Tagesordnung, S. 121; ebenso Prenzel (2007): Handbuch Lobbyarbeit konkret, S. 10.

<sup>58</sup> Vgl. Borchert (2010): Lobbyarbeit in der Bibliothekswelt, S. 73.

<sup>59</sup> Ebd., S. 81.

<sup>60</sup> Vgl. ebd., S. 74.

<sup>61</sup> Vgl. Kurth (2010): Was erwartet wer von wem, S. 549.

<sup>62</sup> Vgl. Becker (2010): Europa auf die Tagesordnung, S. 120.

müssen nicht zwangsläufig in der Öffentlichkeit breit bekannt sein,<sup>63</sup> aber dafür einflussreich. Es gibt demnach verschiedene Zielgruppen von Lobbyarbeit, wie später noch in Bezug auf Bibliotheken thematisiert wird.

Lobbyarbeit betreiben insbesondere Verbände, Institutionen und Unternehmen oder Auftragslobbyisten.<sup>64</sup> Je nachdem auf welcher Ebene agiert wird und welche Intention hinter der Lobbyarbeit steckt, haben es Einzelmeinungen mutmaßlich schwer, gehört zu werden. Deshalb sind Interessengemeinschaften (z.B. die International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) im Bibliotheksbereich) wichtig, damit deutlich wird, dass die Forderungen nicht nur von Einzelnen kommen.<sup>65</sup> Auf diesen Aspekt wird im nächsten Unterkapitel (S. 21 f.) noch ausführlich eingegangen.

Um Lobbyarbeit von Grund auf erfolgreich gestalten zu können, bedarf es konzeptionellen Handelns, das bedeutet die Entwicklung einer Strategie.<sup>66</sup> „Der bloße Wunsch nach zum Beispiel mehr Geld führt nur in Ausnahmefällen zum Erfolg.“<sup>67</sup> Für den Aufbau der Strategie ergeben sich verschiedene Vorgehensschritte:



**Abbildung 2: Strategisches Vorgehen bei Lobbyarbeit (Eigene Darstellung)**

Die Analyse der Ausgangslage soll das Selbstverständnis der Lobbyarbeit betreibenden Institution klären („Wer sind wir?“, „Wofür stehen wir?“). Die Formulierung der Ziele (z.B. mithilfe des SMART-Modells<sup>68</sup>) schließt sich an. Es muss klar sein, worauf sich das Handeln konzentriert, bevor im nächsten Schritt die eigentliche Strategieentwicklung erfolgt. Die Identifikation wesentlicher Entscheidungsträger bildet einen weiteren Teil des Handlungskonzepts.<sup>69</sup> Dabei kann es von Vorteil sein, wenn schon frühzeitig Beziehungen aufgebaut werden, um damit „eine langfristige Bindung zu erzielen.“<sup>70</sup> Die Generierung von Einfluss hat zum Ziel, das eigene Anliegen zum Anliegen des Entscheiders werden zu lassen.<sup>71</sup>

<sup>63</sup> Vgl. Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 92.

<sup>64</sup> Vgl. Borchert (2010): Lobbyarbeit in der Bibliothekswelt, S. 74.

<sup>65</sup> Vgl. Ratzeck (2010): So funktioniert Lobbyarbeit, S. 17.

<sup>66</sup> Vgl. ebd., S. 16.

<sup>67</sup> Ebd., S. 16.

<sup>68</sup> SMART bedeutet, dass Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realisierbar und terminiert sein sollten.

<sup>69</sup> Vgl. Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 92; ebenso Prenzel (2007): Handbuch Lobbyarbeit konkret, S. 18 ff.

<sup>70</sup> Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 92.

<sup>71</sup> Vgl. ebd., S. 92.

Abbildung 2 soll ebenso verdeutlichen, dass Lobbyarbeit aus aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten besteht und kein einmaliges Projekt oder Vorgehen ist, sondern kontinuierlich betrieben werden muss,<sup>72</sup> um nachhaltig etwas bewirken zu können. Deshalb stellt der letzte wichtige Schritt des Handlungskonzepts die Evaluation der Strategie dar. Denn wenn etwas erreicht wurde, dann sollte dies zumindest gehalten, besser noch ausgebaut werden.<sup>73</sup> Wichtig ist, dass nicht zu früh und nicht zu schnell aufgegeben wird.<sup>74</sup>

Becker wählt noch einen anderen Ansatz, um Lobbyarbeit aus mehreren Perspektiven zu betrachten:

Unter „Lobbying aus der Stakeholder-Perspektive“ versteht er die Identifikation und Analyse der Interessengruppen und entsprechende Ausrichtung der Lobbyingmaßnahmen.<sup>75</sup> Denn Lobbyarbeit hat, wie schon angedeutet, meist nicht nur eine Zielgruppe. Deshalb ist eine individuell angepasste Ansprache essentiell. Es muss klar sein, wer wie erreicht werden soll.

„Lobbying aus der Perspektive des Issue-Managements“ bedeutet, die für den Lobbyisten relevanten Themen zu erkennen, aufzugreifen und den Verlauf zu beeinflussen. Damit positioniert man sich als Ansprechpartner und Problemlöser. Es ist hilfreich, sich auf einen Themen-Aspekt zu konzentrieren und ein Alleinstellungsmerkmal aufzuweisen.

Insbesondere „Lobbying aus der Perspektive der unternehmerischen Verantwortung“ ist für die vorliegende Arbeit bedeutsam, meint es doch die ökonomische (z.B. durch Gewinnung von Zuschüssen), juristische (z.B. durch Mitgestaltung von Vorschriften) und ethische (z.B. durch Vermittlung von Normen und Werten) Verantwortung.<sup>76</sup>

Die Basis erfolgreicher Lobbyarbeit stellt den Aufbau und die Pflege eines Kontaktnetzes dar. „Denn nur ein umfangreiches Netzwerk an Kontakten ermöglicht es, die geeignete Person im konkreten Fall anzusprechen und für beide Seiten gewinnbringend zusammenzubringen.“<sup>77</sup> Pflege bedeutet insbesondere regelmäßige Informationsvermittlung und Treffen mit den Kontaktpersonen.<sup>78</sup> Um Gehör für die eigenen Belange zu finden, ist es legitim, Multiplikatoren wie zum Beispiel Medienvertreter oder prominente Personen für die eigene Botschaft zu gewinnen.<sup>79</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 91.

<sup>73</sup> Vgl. Ratzeck (2010): So funktioniert Lobbyarbeit, S. 13.

<sup>74</sup> Vgl. Lison (2010): „21 gute Gründe für Bibliotheken“, S. 267.

<sup>75</sup> Vgl. Becker (2010): Europa auf die Tagesordnung, S. 122.

<sup>76</sup> Vgl. ebd., S. 123.

<sup>77</sup> Bach (2010): Acht Jahre Goethe-Institut, S. 224.

<sup>78</sup> Vgl. Prenzel (2007): Handbuch Lobbyarbeit konkret, S. 65.

<sup>79</sup> Vgl. Ratzeck (2010): So funktioniert Lobbyarbeit, S. 14; ebenso Drechsler (2011): Krisen-PR für Bibliotheken in finanziellen Notlagen, S. 94.

## 3.2 Adaption auf Bibliotheken

Die Bedeutung von Lobbyarbeit für die politische Willensbildung ist unbestritten, dies wird durchweg in der verwendeten Literatur hervorgehoben. Wie durch den vorherigen Abschnitt aber deutlich wird, erfordert Lobbyarbeit professionelles, kontinuierliches Handeln und strukturiertes Vorgehen.

Mit ihrem IFLA-Präsidentschaftsprogramm 2007-2009 „Libraries on the Agenda – Bibliotheken auf die politische Tagesordnung“ rückte Claudia Lux das Thema Lobbyarbeit in den letzten Jahren in den Fokus der bibliothekarischen Fachwelt, wies auf Wichtigkeit und Potentiale hin und forderte die Bibliotheken zum Handeln auf:

*„Unsere Werte sind stärker und überzeugender als die von vielen anderen Lobbyisten. Bibliothekare haben ein breites Spektrum an Werten, wie den freien Zugang zur Information, Überwindung des ‚Digital Divide‘, lebenslanges Lernen, Förderung der Vorstellungskraft und Kreativität von Kindern und jungen Menschen, Pflege des interkulturellen Dialogs und Eintreten für kulturelle Vielfalt, Unterstützung von mündlicher Tradition, Werbung für das Bewusstsein des kulturellen Erbes etc. Wenn wir dieses breite Wertespektrum und unsere Fähigkeit, Informationen zu organisieren nutzen, sollten wir in der Lage sein, Interessen der Bibliotheken zu vertreten und politische Entscheidungsträger zu beeinflussen.“<sup>80</sup>*

Die angesprochenen Werte gilt es, wie Lux hervorhebt, zu nutzen, angefangen bei den Verbänden bis hin zu den einzelnen Bibliotheken. An dieser Stelle werden die Schwierigkeiten bereits deutlich erkennbar, denn Bibliothekare sind keine Vollzeit-Lobbyisten, das notwendige Know-how und die erforderlichen Strukturen sind nur in rudimentären Zügen vorhanden. Deutsche Bibliotheken haben nicht die Ressourcen, um sich professionelle Lobbyagenturen leisten zu können, und die Heterogenität des deutschen Bibliothekswesens macht es schwer, als eine Einheit mit einer Stimme aufzutreten.<sup>81</sup>

In den Jahren von Claudia Lux' Präsidentschaft und auch danach sind einige lobbyistische Aktivitäten auf nationaler Ebene zu verzeichnen gewesen, wie z.B. ein Kulturfrühstück beim damaligen Bundespräsidenten Horst Köhler, IFLA-Presidential-Meetings im Auswärtigen Amt, die Diskussion um ein Bibliotheksgesetz, die Entwicklung der Broschüre „21 gute Gründe für Bibliotheken“ etc.<sup>82</sup>

Allerdings können auch Negativ-Beispiele genannt werden. Als das Bundesarchiv mit Wikipedia eine Kooperation zur digitalen Bereitstellung von Bildern einging, waren auch Bibliotheken daran beteiligt, in der Form, dass die Personennamendatei zur Ver-

---

<sup>80</sup> Lux, Claudia (2006): Initialpapier für die Diskussion des Präsidentschaftsthemas 2007 – 2009 „Bibliotheken auf die Tagesordnung!“, S. 2 [Elektronische Ressource].

<sup>81</sup> Vgl. Ratzek (2010): So funktioniert Lobbyarbeit, S. 33; Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 86 f.

<sup>82</sup> Vgl. Ratzek (2010): So funktioniert Lobbyarbeit, S. 12 f.

knüpfung der Bilder mit Personendatensätzen eingesetzt wurde. Die Bibliotheken ergriffen nicht die Chance, daraus werbetechnisch Nutzen zu ziehen.<sup>83</sup>

Bei der Entwicklung des Strategiepapiers „Bibliothek 2007“ kritisierte die Berufsöffentlichkeit, dass sie bei der Entstehung nicht genug einbezogen wurde und mitwirken konnte. Es fand keine Identifikation mit dem Projekt statt. Letztlich scheiterte es auch.<sup>84</sup>

Außerdem erfordert Lobbyarbeit, wie hinreichend betont, ständige Bereitschaft und darf nicht auf einmalige Handlungen oder Programme ausgelegt sein. Und schließlich muss noch die Frage erlaubt sein, ob und in welchem Maße Lobbyarbeit im Sinne der Haushaltskonsolidierung etwas bewirken kann.

Für diese Herausforderungen versucht die vorliegende Arbeit Erklärungen und Hinweise zu liefern, wobei bereits an dieser Stelle angemerkt werden muss, dass es keine allgemein gültige Lösung geben kann, denn Lobbyarbeit hängt stark mit den individuell handelnden Personen zusammen.

Zunächst soll die Bandbreite von Lobbyarbeit aufgezeigt werden. Die IFLA auf internationaler Ebene kann z.B. durch die Präsidentschaftsprogramme Impulse und Anstöße für die Arbeit auf nationaler Ebene liefern. Die nationalen Verbände entwickeln Programme und Positionspapiere, die die Basis für die Umsetzung auf regionaler und lokaler Ebene darstellen. Letztlich hängt es aber vom Einsatz und dem Wollen der einzelnen Bibliotheken bzw. Bibliothekare ab, ob nationale bzw. internationale Kampagnen gelingen. Die kleinen Aktionen bilden also die Basis für den Erfolg.<sup>85</sup>

Durch die oben genannten Beispiele wurde herausgestellt, dass Bemühungen und Handlungsbereitschaft der nationalen Verbände deutlich zu erkennen sind. Deren Einfluss ist durch die Möglichkeit des bundesweiten Agierens deutlich größer als der einzelner Bibliotheken. Gerade deshalb ist auch ein gewisser Konsens bezüglich Aufgaben und Stellung von Bibliotheken unerlässlich, um einheitlich auftreten zu können.

Dennoch ist aber die Erkenntnisdurchdringung des Wertes von Lobbyarbeit bis in die unterste Ebene, also den einzelnen Bibliotheken, unabhängig von den vorhandenen Ressourcen, wesentlich. Denn die Entscheidungen, die einzelne Bibliotheken betreffen, werden im Hochschulrat, im Kulturausschuss einer Kommune oder in der Vorstandssitzung eines Unternehmens getroffen.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 90; ebenso Merschmann (2008): 100.000 historische Fotos aus dem Bundesarchiv online [Elektronische Ressource].

<sup>84</sup> Vgl. Lison (2010): „21 gute Gründe für Bibliotheken“, S. 265.

<sup>85</sup> Vgl. Klausner (2010): Engagement zur Förderung internationaler Kooperationen für Bibliotheken in Deutschland, S. 107; Ratzek (2010): So funktioniert Lobbyarbeit, S. 30.

<sup>86</sup> Vgl. Borchert (2010): Lobbyarbeit in der Bibliothekswelt, S. 81 f.

„Bibliothekare müssen politisch aktiv werden und sich von dem Gedanken lösen, dass Bibliotheken selbstverständliche Elemente der Gesellschaft sind. Sie müssen sich politisch beteiligen, um ihren Beruf in das richtige Licht zu rücken und schlussendlich ihren Arbeitsplatz zu sichern.“<sup>87</sup>

Der Kern des Problems wird durch diese Aussage offenbar: Bibliothekare, als Vertreter ihrer Institutionen, sind einerseits häufig zu zurückhaltend und werden somit nicht als gleichberechtigter Partner gegenüber den Entscheidungsträgern wahrgenommen.<sup>88</sup> Andererseits ist das Interesse für die politische Situation oft nicht durchgehend vorhanden. Um erfolgreich für sich eintreten zu können, „ist es erforderlich, die Funktionsweise politischer Entscheidungsfindung zu verstehen und Beziehungen zu Entscheidungsträgern auf allen Ebenen der Politik, der Parlamente und Verwaltung aufzubauen.“<sup>89</sup>

Diese Art des Denkens hängt stark mit der Auffassung des Berufsbildes zusammen. Heutzutage ist es von immenser Bedeutung öffentlich präsent zu sein, in parlamentarische Sitzungen zu gehen, sich mit Lokalpolitik oder Hochschulreformen auseinanderzusetzen, um basierend auf den aktuellen örtlichen Gegebenheiten seine Lobbystrategie aufbauen zu können. Es reicht also nicht aus, nur die Programme der Verbände aufzugreifen, gleichwohl sie ein wichtiger Bestandteil von örtlicher Lobbyarbeit sind. Dies ist auch die Intention von Lux' Motto „Bibliotheken auf die Tagesordnung“: „Politische Planungen immer wieder neu [...] analysieren und [...] [aufzeigen], wie Bibliotheken und ihre jeweiligen Angebote diese mit zum Erfolg führen können.“<sup>90</sup>

In verschiedenen Literaturquellen wird betont, dass Lobbyarbeit gerade in schwierigen finanziellen Zeiten von großer Bedeutung ist.<sup>91</sup> „Die Rechnung, dass Bibliotheken ein Vielfaches von dem zurückgeben, was in sie investiert wird, kommt insbesondere in Zeiten leerer Kassen bei Politikern gut an.“<sup>92</sup> Die Sichtbarkeit aller Bibliotheksangebote und -aktivitäten ist demnach ein Schlüsselpunkt von Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit<sup>93</sup>. In dem Zitat schwingt aber noch etwas anderes mit: Hoffnung bezüglich der positiven Wirkung von Lobbyarbeit. Diese Hoffnung gilt es in Überzeugung umzuwandeln, denn erst wenn die Lobbybetreibenden hinter ihrem eigenen Handeln stehen, kann es erfolgreich sein.

---

<sup>87</sup> Borchert (2010): Lobbyarbeit in der Bibliothekswelt, S. 82.

<sup>88</sup> Vgl. Becker (2010): Europa auf die Tagesordnung, S. 120.

<sup>89</sup> Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 86.

<sup>90</sup> Schleh; Lux (2007): „Wir müssen uns einmischen und mit unseren Dienstleistungen überraschen“, S. 517.

<sup>91</sup> Vgl. Drechsler (2011): Krisen-PR für Bibliotheken in finanziellen Notlagen, S. 94; ebenso Klauser (2009): Aus der Krise erwachsen neue Chancen, S. 808.

<sup>92</sup> Klauser (2009): Aus der Krise erwachsen neue Chancen, S. 807.

<sup>93</sup> Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit haben einige Gemeinsamkeiten, dies kann aber aufgrund des begrenzten Umfangs nicht thematisiert werden und ist auch nicht die Intention dieser Arbeit.

Man darf jedoch nicht erst aktiv werden, wenn z.B. die eigene Einrichtung von der Schließung bedroht ist.<sup>94</sup> Lobbyarbeit ist, wie bereits erwähnt wurde, ein langwieriger und zeitintensiver Prozess und muss oft auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten betrieben werden. Der Ansatz, erst zu reagieren, wenn das sprichwörtliche Kind in den Brunnen gefallen ist, sollte daher die Ausnahme bilden.

Wird Lobbyarbeit also auf den Gesichtspunkt der Haushaltskonsolidierung bezogen, bezweckt sie langfristig die Generierung von Mehreinnahmen bzw. die Beschränkung der Kürzungen auf ein Minimum.

Allerdings stellt sich nun die Frage, ob dies durch Lobbyarbeit auch erreicht werden kann. Unter den Aspekten „Verbesserung des Images“ und „Präsenz bei den Entscheidungsträgern“ hat Lobbyarbeit indirekt Einfluss darauf. Denn wenn die Bibliothek positiv in den Köpfen der Entscheider verankert ist, wird diesen eher daran gelegen sein, sich für ihr Fortbestehen bzw. die Ermöglichung einer qualitativ hochwertigen Arbeit durch die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen einzusetzen. Eine Garantie dafür gibt es aber nicht.

Es existieren jedoch auch Möglichkeiten direkt Mehreinnahmen zu generieren. Als Zielgruppen von Lobbyarbeit müssen nicht nur Politik und Verwaltung fungieren, auch einflussreiche Unternehmen können vom Sinn und Zweck einer Bibliothek überzeugt werden. „Für kommerzielle Unternehmen sind Bibliotheken aus zweierlei Hinsicht interessant: Zum einen haben sie einen einwandfreien Ruf, zum anderen einen direkten und vielfältigen Zugang zum Markt.“<sup>95</sup> Die Gewerbebetreiber können zu Kooperationspartnern, Sponsoren oder Spendern der Bibliothek werden. Es gilt, Schlüsselakteure ausfindig zu machen und deren Interessen zu berücksichtigen. Die Bedeutung und Originalität des Themas sowie der Zeitpunkt der Ansprache sind ebenso von Belang.<sup>96</sup>

Für die richtige Ansprache ist es unerlässlich, auf die Sprache des Gegenübers einzugehen. Bibliothekarische Fachsprache ist je nach Kontext kaum zweckdienlich, stattdessen sollte mit positiven, eingängigen und auf aktuelle Entwicklungen eingehenden Beispielen die Bibliothek als Problemlöser und unabkömmliche Einrichtung dargestellt werden.

Die Bibliotheken „sollten [...] [ihren] Platz in viel mehr Schubladen einfordern“<sup>97</sup> als nur im Kultur- und Bildungsbereich. Wenngleich die Themen lebenslanges Lernen und Medienkompetenz von gegenwärtigem Interesse sind, so können Bibliotheken noch in

---

<sup>94</sup> Vgl. Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 88.

<sup>95</sup> Klauser (2009): Aus der Krise erwachsen neue Chancen, S. 809.

<sup>96</sup> Vgl. Prenzel (2007): Handbuch Lobbyarbeit konkret, S. 55 f, 101.

<sup>97</sup> Lux (2006): Initialpapier für die Diskussion des Präsidentschaftsthemas 2007-2009 „Bibliotheken auf die Tagesordnung!“, S. 3 [Elektronische Ressource].



viel mehr Bereichen eingebunden werden: Migrationspolitik, Stadtplanung, wirtschaftliche und demographische Entwicklung etc.<sup>98</sup>

Diese „Schubladen“ gilt es sowohl individuell – im lokalen Umfeld – als auch auf der Ebene der Verbände ausfindig zu machen und für sich zu nutzen.

### 3.3 Praxisbeispiel

Im Folgenden wird lediglich das Lobbykonzept der *Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt/Oder* erläutert, da einerseits wenig Literatur zu Lobbyarbeit einzelner Bibliotheken zu finden ist – es wird meist mehr über Programme von Fachverbänden berichtet – und andererseits an diesem Beispiel der Erfolg, den Lobbyarbeit haben kann, direkt sichtbar ist.

Mit Beginn seiner Beschäftigungstätigkeit als Leiter in der *Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt/Oder* startete Dirk Wissen ein Lobbyprojekt unter dem Motto „100 Tage – 100 Menschen – 100 Ideen“. Sein Ziel war es, in hundert Tagen hundert Persönlichkeiten der Stadt und Umgebung, die als Ansprechpartner und potentielle Multiplikatoren fungieren (können), kennenzulernen. Der Aufhänger dabei war die Einladung zu einem Espresso in die Bibliothek. Nach diesen hundert Tagen sollte es einen Empfang geben, bei dem der Öffentlichkeit erste Erfolge, Arbeitsprioritäten und neue Kooperationen präsentiert werden sollten, ähnlich dem Zwischenfazit, das Politiker nach 100 Tagen Amtszeit ziehen.<sup>99</sup>

Das Ziel war zunächst nicht Sponsoren- oder Kooperationssuche, die Grundlage der Gespräche bildete stattdessen die „Gleichwertigkeit unter den jeweils vertretenen Institutionen, die Transparenz im Gespräch und [...] [die] Frage nach einer möglichen Gemeinsamkeit“<sup>100</sup>.

Der Espresso, der den Anlass bildete, entwickelte sich dabei rasch zu einer regelrechten Marke, wie auch zahlreiche Bilder im Internet illustrieren.

Der Erfolg der Aktion stellte sich schon nach kurzer Zeit ein. Ein Netzwerk bildete sich, Sponsoren konnten gewonnen werden und die Bibliothek erfuhr einen Imagegewinn.<sup>101</sup>

Auf der Homepage der Bibliothek werden alle Partner aufgeführt, die große Anzahl spiegelt den Erfolg der Kontaktarbeit wider.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Lux (2006): Initialpapier für die Diskussion des Präsidentschaftsthemas 2007-2009 „Bibliotheken auf die Tagesordnung!“, S. 3 [Elektronische Ressource].

<sup>99</sup> Vgl. Wissen (2010): In 100 Tagen zum Erfolg, S. 275 f.

<sup>100</sup> Ebd., S. 280.

<sup>101</sup> Vgl. ebd., S. 280 f.

<sup>102</sup> S. online unter: <http://www.stadtbibliothek-frankfurt-oder.de/partnerlinks.php>. Letzter Zugriff am 05.07.2012.



„Die Bibliothek gilt heute als kompetenter, moderner und seriöser Partner für andere Bildungs- und Kultureinrichtungen und weitere Institutionen und Firmen. Synergien wurden erkannt und genutzt, Konkurrenzen verhindert, Partnerschaften gebildet bzw. alte wiederbelebt und Interessen formuliert bzw. geweckt.“<sup>103</sup>

Das Positive an der Aktion war die Spontanität und Offenheit; dies hat nachhaltig Eindruck hinterlassen. Allerdings darf der Zeitfaktor dabei nicht vergessen werden, derartige Konzepte sind sehr zeitintensiv. Wissen betont auch die Wichtigkeit einer Evaluation zur richtigen Einordnung der Gespräche und daraus resultierender Partnerschaften.<sup>104</sup>

Als größten Erfolg sieht er die Repositionierung der Bibliothek.<sup>105</sup> „Hat die Bibliothek einen bestimmten Marktwert erreicht, steigert dies auch das Interesse der Medien. Hier beginnt ein Kreislauf. Die Medien berichten über die Bibliothek, die Bibliothek wird interessant für die Bürger, das Interesse der Bürger hat wieder Bedeutung für Politiker, Manager und Entscheidungsträger.“<sup>106</sup>

### 3.4 Reflexion

In der Definition von Lobbyarbeit hat die Verfasserin einige Aufsätze von Bibliothekaren zitiert. Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass zumindest Teilen der bibliothekarischen Fachwelt bewusst ist, was bei Lobbyarbeit zu beachten ist. Denn auf strukturelles Vorgehen und die Ausarbeitung einer Strategie wird auch in der allgemeinen Literatur zum Thema ausdrücklich hingewiesen.

Allerdings sind dafür professionelle Schulungen für Bibliothekare, z.B. zum Kommunikationsverhalten,<sup>107</sup> notwendig. Nicht jedem wird es leicht fallen, für sich und seine Bibliothek einzustehen, dazu noch in Verbindung mit einem strategischen Konzept. Dirk Wissen, so vermutet die Verfasserin, bildet hier eine positive Ausnahme.

Die *American Library Association* (ALA) veranstaltet einmal jährlich den „National Library Legislative Day“, bei dem Bibliothekare aus den ganzen USA nach Washington D.C. reisen und dort von den ALA-Mitarbeitern über aktuelle bibliotheksrelevante Themen informiert werden. Am darauffolgenden Tag sprechen die Bibliothekare mit den

---

<sup>103</sup> Wissen (2010): In 100 Tagen zum Erfolg, S. 285.

<sup>104</sup> Vgl. ebd., S. 285 ff.

<sup>105</sup> Vgl. ebd., S. 288.

<sup>106</sup> Ebd., S. 277.

<sup>107</sup> Vgl. Schleh (2011): Gemeinsame Botschaft gesucht, S. 248.

Politikern, die ihre Region im Kongress vertreten, und sind durch die vorbereitende Einführung seitens der ALA bestens gerüstet.<sup>108</sup>

Auch in Deutschland wird das Bewusstsein für professionell aufgebaute Lobbyarbeit allmählich geschärft. Bei der Tagung „Impulse 2011“ der *ekz.bibliotheksservice GmbH* in Reutlingen wurde das Thema von hundert Führungskräften diskutiert. Die daraus resultierenden Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Auf der einen Seite existiert ein institutionelles Defizit, das heißt, es fehlt eine gemeinsame Botschaft, da mehrere Verbände „mehr oder weniger koordiniert nebeneinander arbeiten und an die Öffentlichkeit treten.“<sup>109</sup> Die Zusammenarbeit und Koordination sowie ein einheitliches Auftreten müssen verbessert werden. Außerdem, so war die Erkenntnis, kann professionelle Lobbyarbeit nicht von den ehrenamtlich geführten Verbänden geleistet werden, eine hauptamtliche Fachkraft wäre notwendig, allerdings wären dafür zusätzliche finanzielle Ressourcen erforderlich.<sup>110</sup> Eine Internet-Recherche hat ergeben, dass beim dbv eine Referentin für politische Kommunikation zuständig ist. Bei telefonischer Nachfrage wurde der Verfasserin erläutert, dass deren übergeordnete Aufgabe Lobbyarbeit für Bibliotheken in Deutschland darstellt und die Stelle seit Anfang 2012 existiert.<sup>111</sup> Die Verantwortlichen des dbv haben damit eine Forderung, die bereits seit 2009 in der Mitgliederversammlung diskutiert wurde, umgesetzt und mittels der beschlossenen Beitragserhöhungen die Lobbyarbeit nun auf eine professionelle Ebene gestellt.<sup>112</sup>

Auf der anderen Seite besteht ein individuelles Defizit hinsichtlich des Kommunikationsverhaltens der Bibliothekare. Überzeugtes und sicheres Auftreten sind für erfolgreiche Lobbyarbeit essentiell. Die Personalverbände stehen deshalb in der Pflicht, vermehrt passende Schulungen anzubieten.<sup>113</sup> Diese müssen aber wiederum auch angenommen werden. Die einzelnen Bibliothekare müssen die Wichtigkeit von Lobbyarbeit erkennen. Sie bilden die Basis, denn erstens können durch sie Kampagnen der Verbände weitergetragen werden und zweitens haben nur sie Einfluss auf die individuelle Situation vor Ort. Die Verbände können Hilfestellungen leisten: So bietet der dbv beispielsweise auf seiner Homepage einen „Werkzeugkasten für erfolgreiche Lobbyarbeit“<sup>114</sup> an, und der Personalverband BIB stellt ebenso Materialien zum Thema zur Ver-

---

<sup>108</sup> Vgl. Klauser (2010): Engagement zur Förderung internationaler Kooperationen für Bibliotheken in Deutschland, S. 103 f.

<sup>109</sup> Schleh (2011): Gemeinsame Botschaft gesucht, S. 248.

<sup>110</sup> Vgl. ebd., S. 248.

<sup>111</sup> Vgl. Reip (2012) [Telefonisches Gespräch].

<sup>112</sup> Vgl. Schleihagen, Barbara (2009): dbv-Mitgliederversammlung am 3. Juni 2009 in Erfurt, S. 6 [Elektronische Ressource]; Deutscher Bibliotheksverband (2011d): dbv-Mitgliederversammlung am 8.6.2011 in Berlin, S. 1 [Elektronische Ressource].

<sup>113</sup> Vgl. Schleh (2011): Gemeinsame Botschaft gesucht, S. 248.

<sup>114</sup> S. online unter: <http://www.bibliotheksservice.de/dbv/themen/werkzeugkasten-fuer-lobbyarbeit/hilfsmittel.html>. Letzter Zugriff am 18.06.2012.

fügung<sup>115</sup>. Die Präsenz des Themas und die Bemühungen der Verbände werden ersichtlich, letztlich sind die handelnden Personen aber selbst verantwortlich, inwieweit sie die Stellung ihrer Bibliothek nachhaltig verbessern wollen.

In der Literatur wird die Bedeutsamkeit von Lobbyarbeit gerade in finanziell schwierigen Zeiten hervorgehoben. Gleichzeitig wird aber auch darauf hingewiesen, dass es gerade dann schwierig ist, denn beispielsweise vorgegebene Sparmaßnahmen müssen ausgeführt werden, da hilft auch Lobbyarbeit nur noch wenig oder nichts mehr.<sup>116</sup> Der Anstoß muss also schon frühzeitig erfolgen, spätestens aber wenn erste Anzeichen finanzieller Restriktionen zu erkennen sind. Denn Lobbyarbeit ist ein langwieriger Prozess – Erfolg stellt sich meist langsam ein, da die vermittelten Botschaften in den Köpfen der Entscheider ankommen und angenommen werden müssen. Wenn überhaupt ein Erfolgsrezept genannt werden kann, so ist es unabdingbar, stetig zu handeln und beharrlich zu bleiben. Dies erfordert einen hohen Aufwand, doch wenn keine (Re-)Aktionen erfolgen, werden auch keine Verbesserungen herbeigeführt.

Für die richtige Ausrichtung der Lobbyarbeit ist es grundlegend, die Sprache und das Verhalten der Entscheider bzw. Zielgruppen zu verstehen und für sich zu nutzen. „Politische Entscheidungen unterliegen einer Vielzahl von Einflussfaktoren. Gerade das Wissen um Entscheidungsfindungsprozesse und die handelnden Personen sind die Grundlage für erfolgreiche Lobbyarbeit.“<sup>117</sup>

Lobbyarbeit stellt die Basis für die Verbesserung der finanziellen Situation von Bibliotheken dar. Als Instrumentarium ist sie schwer eingrenzbar, denn Lobby- und auch Öffentlichkeitsarbeit spielen in unterschiedlichen, zum Teil selbst der Verbesserung der finanziellen Situation verschriebenen Bereichen, wie zum Beispiel bei Sponsorenakquise oder der Vereinbarung von Kooperationen, eine wesentliche Rolle.

Zu bedenken ist auch, dass Lobbyarbeit lediglich als ein erster Schritt zu betrachten ist, um sich zu positionieren und Stellung zu beziehen, „greift aber als Handlung zu kurz, wenn sie nicht mit Engagement auf Ebenen wie Kundenorientierung, institutioneller Vernetzung oder Optimierung interner Abläufe einhergeht.“<sup>118</sup>

„Um etwas zu bewegen, bedarf es der Unterstützung: sei es durch die öffentliche Hand, durch Sponsoren oder durch die Öffentlichkeit. Verloren hat schon, wer sich von der Metapher ‚die Kassen sind leer‘ beeindrucken lässt und seine Interessen hintanstellt.“<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> S. online unter: <http://www.bib-info.de/verband/projekte/portal-bibliothekslieben/kampagne/materialien.html>. Letzter Zugriff am 18.06.2012.

<sup>116</sup> Vgl. Schleh (2011): Gemeinsame Botschaft gesucht, S. 248 f.

<sup>117</sup> Kaiser (2010): Lobbyarbeit in der Praxis, S. 101.

<sup>118</sup> Hasiewicz (2005): Wegmarken für eine zukunftsfähige Bibliothek, S. 107.

<sup>119</sup> Ratzek (2010): So funktioniert Lobbyarbeit, S. 11.

## 4 Kooperationen

### 4.1 Definition und Beschreibung

„Kooperationen und Netzwerke liegen im Trend der Zeit.“<sup>120</sup> Die Ursache für diese Entwicklung, die auch öffentliche Einrichtungen betrifft, sei in der zunehmenden Spezialisierung von Betrieben und Organisationen begründet, die die Gesellschaft leistungsfähiger, aber auch unübersichtlicher werden lässt. Denn die einzelnen Leistungen, Produkte, aber auch Probleme sind miteinander vernetzt und oft nur aus einer übergeordneten Sicht erfassbar.<sup>121</sup>

Weiterhin führen die steten Sparvorgaben und ökonomischen Zwänge, denen öffentliche Einrichtungen ausgesetzt sind, einerseits zu effizienterer Nutzung der vorhandenen Ressourcen und andererseits oft auch zu niedrigerer Qualität bzw. Verminderung der Angebote. Gleichzeitig wachsen aber die Kundenansprüche, die Aufgaben werden komplexer, und Veränderungen sollen schneller herbeigeführt werden können.<sup>122</sup> Trotz eingeschränkter finanzieller Möglichkeiten sollen also qualitativ hochwertige, flexible und individuell angepasste Angebote gewährleistet werden. Um den daraus entstehenden Anforderungen gerecht zu werden, werden Kooperationen und Vernetzung mit anderen Einrichtungen unabdingbar.

Zunächst sollen in diesem Unterkapitel die allgemeinen Motive und Voraussetzungen kooperativen Handelns illustriert werden, ungeachtet unterschiedlicher Kooperationsformen, bevor im nächsten Unterkapitel (S. 32 ff.) die Zusammenführung unterschiedlicher Einrichtungen unter einem Dach, darunter eine Bibliothek, im Speziellen thematisiert werden.

„Kooperation ermöglicht Personen und Organisationen, etwas zu erreichen, das sie alleine nicht schaffen könnten. Zu diesem Zweck verbinden sie ihre Interessen und Ressourcen.“<sup>123</sup> Die angestrebten Ziele, die zeitliche Dauer und die Intensität beeinflussen die Zusammenarbeit.<sup>124</sup>

Kooperationen können verschiedene Ausprägungen annehmen. Dies reicht „von der Zusammenarbeit in einzelnen Projekten oder Veranstaltungen über längerfristige Projekte und gemeinsame strategische Planungen bis hin zur Zusammenfassung der Insti-

<sup>120</sup> Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 7.

<sup>121</sup> Vgl. ebd., S. 7, 37 f.

<sup>122</sup> Vgl. ebd., S. 52, 59; Kippelt (2009): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, S. 65 [Elektronische Ressource].

<sup>123</sup> Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 107.

<sup>124</sup> Vgl. Mecke; Weerth (o.J.): Kooperation [Elektronische Ressource].

tutionen und der Arbeit unter einer gemeinsamen Organisationsstruktur.“<sup>125</sup> Weiterhin können die räumliche Verteilung, Größe und Anzahl der Partner variieren.<sup>126</sup>

Bei Kooperationen spielen zumeist Nutzenerwägungen eine Rolle, daran wird der Erfolg gemessen. Stellt sich der Nutzen nicht ein, sinkt das Interesse an einer Fortführung der Zusammenarbeit. Allerdings müssen die Interessen des Partners stets mitberücksichtigt werden, denn in einer Kooperation sollten alle gleichgestellt sein. In der Erwartung eines länger anhaltenden Nutzens nehmen die Beteiligten Investitionen und Mühen auf sich und verzichten auf eine kurzfristige Umsetzung der eigenen Belange im Sinne der Zusammenarbeit. Damit haben Kooperationen einen Wert für die jeweiligen Mitwirkenden und stets auch für die Zusammenarbeit selbst.<sup>127</sup>

Einrichtungen des öffentlichen Sektors, wie z.B. Bibliotheken, gehen aus unterschiedlichen Motiven Kooperationen ein. Der erweiterte Nutzen, den man alleine nicht erreichen würde, wurde bereits angesprochen. Konkret kann das bedeuten, dass bestehende Leistungen aufrecht erhalten oder gar deren Qualität verbessert werden sollen durch die Addition von Wissen und Ressourcen. Die Attraktivität, das Image und die Stellung der Institution innerhalb einer Kommune sollen ebenso positiv davon profitieren, der Kundenkreis kann erweitert und das finanzielle Risiko minimiert werden. Zudem entsteht die Möglichkeit, sich im gesunden Wettbewerb mit nicht-bibliothekarischen Konkurrenten zu behaupten.<sup>128</sup>

Letztlich können Kooperationen auch das Überleben einer Einrichtung sichern. Dies wird an einem Beispiel aus dem Bibliothekswesen deutlich. Um die Jahrtausendwende stand die *Stadtbücherei Warendorf* kurz vor der Schließung. Sie entschied sich damals, mit einem konsequenten Bildungskonzept auf die aktuellen politischen und gesellschaftlichen Debatten zu reagieren. Auch die Schulen standen durch das schlechte Abschneiden in der „PISA-Studie“ unter Druck. Die Bibliotheksleitung zog deshalb die Konsequenz, dass ÖB und Schulen entweder zu Konkurrenten bei der Verteilung öffentlicher Mittel werden oder künftig zusammenarbeiten. Heute ist die Bibliothek als Bildungseinrichtung rundum anerkannt und nicht nur Schulen, sondern auch Kindergärten, Theater und Kino kooperieren mit ihr.<sup>129</sup> „Letztlich hat die Entscheidung pro Bil-

---

<sup>125</sup> Giersberg (2011): Unter einem Dach – Bibliotheken und ihre Bildungspartner [Elektronische Ressource].

<sup>126</sup> Vgl. Kippelt (2009): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, S. 67 [Elektronische Ressource].

<sup>127</sup> Vgl. Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 8, 107 f., 119.

<sup>128</sup> Vgl. Kleidat; Pünt; Decker (2009): Kulturangebote in regionaler Kooperation, S. 2 [Elektronische Ressource]; Dobbie; Lison (2002): Kooperation und Wettbewerb bei der Entwicklung elektronischer Services in Bibliotheken, S. 36 [Elektronische Ressource]; Kippelt (2009): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, S. 53, 65 [Elektronische Ressource].

<sup>129</sup> Vgl. Lücke (2006): Letzte Hoffnung Bildungsauftrag, S. 768-770.

dungsauftrag so auch die kulturelle Arbeit und vor allem die Zukunft der Stadtbücherei durch die Hintertür retten können.“<sup>130</sup>

In der Literatur wird jedoch deutlich gemacht, dass allein ökonomische Ziele nicht die Intention von Kooperationen im öffentlichen Bereich sind. Eine reine Konzentration auf betriebswirtschaftliche Aspekte kann die Probleme sogar verschärfen, die gelöst werden sollten. Qualität, Innovation und Kundenorientierung dürfen nicht vergessen werden bzw. unberücksichtigt bleiben, auch oder vor allem in Zeiten knapper Kassen.<sup>131</sup>

Die folgende Aussage erläutert den Unterschied von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand: „The confusion between input and output stems from one of the primary differences between business and the social sectors. In business, money is both an input (resorts for archiving greatness) and an output (a measure of greatness). In the social sectors money is only an input and not a measure of greatness.“<sup>132</sup>

Nichtsdestotrotz sind betriebswirtschaftliche Denkweisen im öffentlichen Bereich nicht unangebracht. Ökonomisches Handeln mit der Erfüllung des gesellschaftlichen und politischen Auftrags in Einklang zu bringen, ist dabei die Herausforderung. Effizientere und effektivere Organisationsformen erhöhen die Chance, öffentliche Dienstleistungen und Angebote aufrecht zu halten.<sup>133</sup> Kooperationen stellen dabei einen konkreten Lösungsweg dar.

Gesetzt den Fall, dass sich bereits geeignete Partner zur Realisierung gemeinsamer Interessen zusammengefunden haben, sind gewisse Voraussetzungen zu erfüllen, die unabhängig von der Kooperationsform berücksichtigt werden sollten, um eine Zusammenarbeit erfolgreich gestalten zu können.

Im Prinzip ist eine Kooperation ein „System zwischen den Systemen“<sup>134</sup> mit einer eigenen Struktur und festgelegten Zielen und Regeln, die von den Beteiligten einzuhalten sind. Die Organisation der Kooperation basiert darauf, denn eine feste Struktur erzeugt Sicherheit bei der Planung und für das weitere Handeln.<sup>135</sup>

Aufgrund differenzierter Strukturen und individueller Nutzenerwartungen der Kooperationspartner ist es notwendig, gemeinsame Zielvereinbarungen und Qualitätsstandards zu formulieren und diese sowie die daraus resultierenden Leistungen, Rechte und Pflichten möglichst vertraglich festzuhalten. Eine klare

---

<sup>130</sup> Lücke (2006): Letzte Hoffnung Bildungsauftrag, S. 770.

<sup>131</sup> Vgl. Kippelt (2009): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, S. 53 [Elektronische Ressource]; Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 53.

<sup>132</sup> Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 53, zitiert nach Collins (2005): Good to create and the social sectors, S. 5.

<sup>133</sup> Vgl. Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 53.

<sup>134</sup> Ebd., S. 112.

<sup>135</sup> Vgl. ebd., S. 113; Lücke (2006): Letzte Hoffnung Bildungsauftrag, S. 769.

Aufgabenverteilung schafft Verbindlichkeiten für jeden Beteiligten, klärt die Zuständigkeiten und hilft zudem, die Kooperationsleistungen von den Tätigkeiten abzugrenzen, die in keiner Beziehung mit der Zusammenarbeit stehen.<sup>136</sup>

Bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse müssen die unterschiedlichen Arbeitsweisen angeglichen werden und die Beiträge der Partner ausgewogen und als angemessen empfunden werden, denn einerseits ist jeder Beteiligte in einer Kooperation gleich wichtig und andererseits muss der Nutzen und Vorteil durch die Zusammenarbeit erkennbar sein.<sup>137</sup>

Eine interne Akzeptanz der Kooperation innerhalb einer Einrichtung wird am besten durch die Einbeziehung der Mitarbeiter erreicht. Die Qualität von Lösungen und die Anerkennung bestimmter Maßnahmen wird maßgeblich davon bestimmt, wie die Mitarbeiter an den Prozessen beteiligt sind, da eine erfolgreiche Zusammenarbeit vom Engagement vieler abhängt. Kommunikationsvereinbarungen sind obligatorisch, sie dienen der Information aller Beteiligten, nicht nur der Führungskräfte, und fördern Absprachen und Austausch zwischen den Kooperationspartnern. Außerdem unterstützen sie eine stetige Optimierung der Zusammenarbeit.<sup>138</sup>

Eine weitere Herausforderung stellt dar, zu fällende Entscheidungen sowohl im Sinne der Kooperation zu treffen, als auch die Nutzenerwartungen der einzelnen beteiligten Organisationen zu berücksichtigen. Flexibilität und Offenheit gegenüber den Interessen der Beteiligten sind ebenso relevant wie eine gewisse Stabilität der Kooperation, sonst kann sie nicht funktionieren.<sup>139</sup>

Grundsätzlich sollten Kooperationen evaluiert werden, damit nicht nur erfolgversprechende sondern auch -hemmende Faktoren identifiziert werden, die zu einer weiteren Verbesserung der Zusammenarbeit führen. Der Aufbau der Evaluation hängt von individuellen Maßstäben ab, es sind sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien denkbar.<sup>140</sup>

Obgleich Kooperationen zahlreiche Vorteile mit sich bringen, bergen sie auch Risiken. Je intensiver eine Kooperation gestaltet wird, desto mehr steigt der Organisationsgrad und die Dichte notwendiger Regelungen. Dies zieht einen hohen Koordinations- und

---

<sup>136</sup> Vgl. Hüttenrauch (2005): Kooperationen, S. 6 [Elektronische Ressource]; Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 111, 113, 120 f.

<sup>137</sup> Dobbie; Lison (2002): Kooperation und Wettbewerb bei der Entwicklung elektronischer Services in Bibliotheken, S. 33 [Elektronische Ressource]; Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 34, 54.

<sup>138</sup> Vgl. Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 65, 115; Lücke (2006): Letzte Hoffnung Bildungsauftrag, S. 769.

<sup>139</sup> Vgl. Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 113 f.

<sup>140</sup> Vgl. Kleidat; Pünt; Decker (2009): Kulturangebote in regionaler Kooperation, S. 5 [Elektronische Ressource].



Zeitaufwand nach sich, vor allem anfänglich, wenn die nötigen Strukturen noch nicht vorhanden sind. Erst mit der Zeit entfalten Kooperationen ihre Vorteile, d.h. die Kosten könnten zunächst sogar noch höher sein, als wenn ein Vorhaben allein umgesetzt werden würde.<sup>141</sup> Allerdings spielen, wie bereits erwähnt, nicht nur finanzielle Aspekte bei Kooperationen eine Rolle. Die Verknüpfung von Ressourcen und Leistungen zur Schaffung von etwas Neuem, das alleine nicht möglich gewesen wäre, macht die Attraktivität des Kooperierens aus.<sup>142</sup>

## 4.2 Adaption auf Bibliotheken

Die Formen möglicher Kooperationen im Bibliothekswesen sind vielfältig und werden nicht erst jüngst praktiziert. Auf [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de) wurden beispielsweise bereits Formen von Ressourcen-Sharing aufgeführt. In diesem Unterkapitel soll der Fokus ausschließlich auf das derzeit häufig zu beobachtende ‚Phänomen‘ der Zusammenführung mehrerer Einrichtungen unter einem Dach gerichtet und analysiert werden, ob dies Einsparpotenziale birgt.<sup>143</sup> Vorrangig wird die Zusammenschließung von ÖBs mit anderen Institutionen betrachtet.

Nicht nur nach Einschätzung der Verfasserin sondern auch in der Literatur wird betont, dass die Anzahl räumlicher Integrationen von Bildungs- und Kultureinrichtungen in Städten stetig wächst.<sup>144</sup> Der *Wissensturm* in Linz (2007 eröffnet), der *südpunkt* in Nürnberg (2009), das *Tietz* in Chemnitz (2004) und das *Zentrum für Information und Bildung* (ZIB) in Unna (2004) sind nur einige Beispiele.

Die Zusammenführung von vor allem Stadtbibliotheken und Volkshochschulen (VHS) trat bereits in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts auf. 1955 wurden in Marl in NRW beide Einrichtungen zusammengefasst und in den sechziger Jahren entstanden in Wolfsburg und Ludwigsburg gemeinsame Neubauten.<sup>145</sup>

Heutzutage sind es nicht nur VHS, mit denen ÖBs räumlich vereint werden. Auch Einkaufsläden, Cafés, Restaurants, Archive, Museen, WBs und andere Kultur- und Bildungseinrichtungen werden mit Stadtbibliotheken zusammengelegt.

Es drängt sich die Frage auf, warum gerade jetzt in Zeiten knapper Kassen die Anzahl der Zusammenführungen offenkundig zunimmt, denn meist sind sie mit kostspieligen

---

<sup>141</sup> Vgl. Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 109; Dobbie; Lison (2002): Kooperation und Wettbewerb bei der Entwicklung elektronischer Services in Bibliotheken, S. 36 [Elektronische Ressource].

<sup>142</sup> Vgl. Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 108.

<sup>143</sup> Unberücksichtigt bleiben die zusätzlichen Kosten, die durch Um- oder Neubau entstehen.

<sup>144</sup> Vgl. Giersberg (2011): Unter einem Dach – Bibliotheken und ihre Bildungspartner [Elektronische Ressource]; ebenso Henning (2009): Öffentliche Bibliotheken der Zukunft, S. 343.

<sup>145</sup> Vgl. Henning (2007): Kräfte bündeln, Bildung schaffen, S. 52.



Um- oder Neubauten verbunden. Ein Teil der Antwort könnte sein, dass im Zuge von Stadtentwicklungskonzepten einerseits Einrichtungen verzahnt werden, die Bildung und Lernen unterstützen, um den Anforderungen der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft gerecht zu werden,<sup>146</sup> und andererseits Unternehmen unterschiedlicher Sparten miteinander verknüpft werden. Den Bürgern böte sich eine zentrale Anlaufstelle für die Befriedigung ihrer zahlreichen Bedürfnisse.

Weiterhin ist in der Literatur häufig von Synergien die Rede, wenn öffentliche Einrichtungen vereint werden. Durch die Generierung einer Verwaltungseinheit würden sich räumliche, finanzielle und organisatorische Vorteile ergeben, wie beispielsweise im Personalbereich und in der inhaltlichen Planung.<sup>147</sup> In Potsdam wird 2013 die Stadt- und Landesbibliothek mit der VHS in ein Gebäude ziehen. Zuvor „hat es eine Wirtschaftlichkeitsberechnung in Bezug auf die Gebäudesituation gegeben. Das positive Ergebnis hat die Entscheidungsträger [...] überzeugt“<sup>148</sup>. Diese Aussage der Bibliotheksleiterin Marion Mattekat verdeutlicht, dass in der Tat finanzielle Überlegungen bei einer räumlichen Integration von Einrichtungen eine Rolle spielen. Allerdings werden in der Literatur gemeinhin darüber nur wenig genaue Angaben gemacht, was die Vermutung zulässt, dass andere Aspekte ebenso relevant oder noch essenzieller sind.

Aus Sicht der zusammengelegten Einrichtungen können weitere positive Faktoren formuliert werden, die Übereinstimmungen mit den bereits im vorherigen Unterkapitel (S. 29) genannten aufweisen. Eine Zusammenführung enthält das Potenzial, neue und vielfältigere Angebote zu entwickeln, vermehrt auf Nutzerbedürfnisse durch Verbesserung des Service einzugehen, den Kundenstamm zu erweitern, sowie Quantität und Qualität von Veranstaltungen zu erhöhen. Außerdem können durch Zusammenlegung von Ressourcen gemeinsam Projekte und Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt werden.<sup>149</sup> Grimberg drückt es zusammenfassend folgendermaßen aus: „Es geht vieles einfacher, wenn man Kräfte bündeln kann.“<sup>150</sup> Der entscheidende Nutzenfaktor einer Zusammenführung ist, dass ganzheitliche, zeitlich unabhängige Konzeptansätze entwickelt werden können, die die Bedürfnisse vieler berücksichtigen. Eine räumliche Zusammenfassung bietet quasi die engst mögliche Form der Kooperation, bei der die Partner aber noch selbständige Organisationen darstellen.

---

<sup>146</sup> Vgl. Hahn (2008): Das Bildungs- und Medienzentrum Trier, S. 64.

<sup>147</sup> Vgl. ebd., S. 64.

<sup>148</sup> Giersberg (2011): Unter einem Dach – Bibliotheken und ihre Bildungspartner [Elektronische Ressource].

<sup>149</sup> Vgl. Grimberg (2008): Die Wattenscheider Kultur-WG, S. 13; Geffe (2011): Optimale Vernetzung von Volkshochschulen und Stadtbibliotheken, S. 512; Hahn (2008): Das Bildungs- und Medienzentrum Trier, S. 64.

<sup>150</sup> Grimberg (2008): Die Wattenscheider Kultur-WG, S. 13.

Eine optimale Vernetzung zwischen den Institutionen wird gleichwohl nicht durch eine bloße räumliche Integration erreicht. Will man nachhaltig Vorteile, auch finanzielle, erzielen, ist ein systematisches, einheitliches Denken und Handeln von Nöten.

Die im vorherigen Unterkapitel (S. 30 f.) genannten Voraussetzungen müssen beachtet werden, denn die Unternehmenskulturen und Kernaufgaben sind beispielsweise bei VHS und ÖB sehr unterschiedlich. Verbunden werden sie allerdings durch einen gemeinsamen Bildungsauftrag, der von allen Beteiligten verinnerlicht und akzeptiert werden muss.<sup>151</sup>

Ein gemeinsames Dach bedeutet nicht, dass die beteiligten Institutionen ein identisches Profil aufweisen müssen. Dennoch ergibt sich durch eine einheitliche organisatorische Struktur die Chance, beispielsweise die Ablaufprozesse innerhalb der Institutionen zu optimieren und aufeinander abzustimmen. Dadurch sollen Schnittstellen vermindert, Doppelarbeiten identifiziert und unnötige Transportzeiten vermieden werden, um die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.<sup>152</sup> Je nach Vorgabe des Trägers könnten dann entweder Ressourcen eingespart oder anderweitig wie etwa für innovative Entwicklungen genutzt werden.

In einigen verwendeten Literaturquellen wird der Vorteil einer einzigen Leitung für alle zusammengelegten Einrichtungen genannt. Rita Weißenberg, die Leiterin des ZIB in Unna, sieht den Vorteil darin, dass sie dadurch sowohl über die Abläufe in VHS als auch Stadtbibliothek informiert ist.<sup>153</sup> Bekräftigt wird diese Aussage in dem Aufsatz von Rudolf Hahn, Leiter des *Bildungs- und Medienzentrums* (BMZ) Trier, der in diesem Zusammenhang von „effizientere[n] Prozessabläufe[n]“<sup>154</sup> spricht. Außerdem würden durch eine einheitliche Außenvertretung Entlastungen auf fachlicher Ebene entstehen.<sup>155</sup>

Weiteres Einsparpotenzial besteht darin, die meist begrenzt vorhandenen materiellen Ressourcen zu teilen, wie etwa technische Geräte, Arbeitsmaterial oder Räume, und auch die bestehenden Erfahrungen auszutauschen. Durch eine Verknüpfung des Knowhows profitieren die einzelnen Organisationen vom Wissen der anderen. Es findet folglich eine Horizonterweiterung statt und Probleme können schneller gelöst werden. Zudem ist Personal flexibler einsetzbar.

Diese Möglichkeiten können nicht durch konkrete Zahlen belegt werden, um ihren realen Nutzen nachzuweisen. In der Literatur werden, wie bereits erwähnt, bisher leider

---

<sup>151</sup> Vgl. Jouly (2006): Königswege durch Experimentierfelder, S. 766 f.

<sup>152</sup> Vgl. Wörmann & Partner (o.J.): Glossar. Prozessoptimierung [Elektronische Ressource].

<sup>153</sup> Vgl. Giersberg (2011): Unter einem Dach – Bibliotheken und ihre Bildungspartner [Elektronische Ressource].

<sup>154</sup> Hahn (2008): Das Bildungs- und Medienzentrum Trier, S. 65.

<sup>155</sup> Vgl. ebd., S. 65.

keine exakten Angaben für finanzielle Einsparmöglichkeiten gemacht. Deswegen stellen die oben genannten Optionen lediglich Vorschläge der Verfasserin dar, die sie als eventuelle Methoden für Haushaltskonsolidierung erachtet.

Nicht außer Acht gelassen darf, dass durch enge Kooperationen die Flexibilität bezüglich sich verändernden politischen oder gesellschaftlichen Bedingungen eingeschränkt werden kann oder Mitarbeiter überlastet werden.<sup>156</sup> Außerdem bedeuten gemeinsame Handlungsmaximen und abgestimmte Arbeitsprozesse stets einen hohen Koordinationsaufwand. Für eine praktische Umsetzung der genannten denkbaren Sparmaßnahmen müssten darum zuvor individuell genaue Untersuchungen vorgenommen und Vor- und Nachteile gegenübergestellt und abgewogen werden bzw. Lösungsansätze für etwaige Probleme entwickelt werden.

### 4.3 Umfrage zu der Zusammenführung verschiedener Einrichtungen

Da in der Literatur, wie bereits mehrfach betont, meist nur ungenaue Angaben zu ökonomischen Aspekten bei der räumlichen Vereinigung von Kultur- und Bildungseinrichtungen zu finden sind, hat die Verfasserin über die Mailinglisten *Inetbib* und *ForumÖB* eine kurze Umfrage hierzu durchgeführt.

Ziel der Befragung war es, zu erfahren, ob Sparmaßnahmen bei der Zusammenführung eine Rolle spielten oder sich daraus ergeben haben, und wie diese aussahen. Die Rechtsform und Art der Einrichtungen war unerheblich, wichtig war nur, dass eine Bibliothek beteiligt ist. Entscheidend war auch nicht die Anzahl der Rückmeldungen, denn eine umfangreiche Untersuchung hätte den Rahmen der Arbeit gesprengt. Es sollten lediglich Eindrücke gewonnen werden bezüglich der Relevanz finanzieller Aspekte und den damit verbundenen Anstrengungen. Die Beschäftigung mit der Materie veranlasst die Verfasserin zu der These, dass potentielle Einsparungen nur ein Kriterium bei der Entscheidung für eine Zusammenlegung sind.

Zunächst wurden über die Mailinglisten in einer ersten E-Mail all diejenigen angesprochen, die bereits Erfahrungen mit Haushaltskonsolidierung im Zuge der Zusammenführung mehrerer Einrichtungen haben, und nach der Bereitschaft für die Beantwortung eines Fragebogens gefragt.

Insgesamt meldeten sich neun Personen, denen die Verfasserin einen sieben Fragen umfassenden Fragebogen per E-Mail zukommen ließ.<sup>157</sup> Vier davon wurden ausgefüllt zurückgeschickt. Die offenen Fragen bezogen sich einerseits allgemein auf den Aspekt

<sup>156</sup> Vgl. Jouly (2006): Königsweg durch Experimentierfelder, S. 767.

<sup>157</sup> Der Fragebogen befindet sich im Anhang B.

der Haushaltskonsolidierung und andererseits wurde nach konkreten Maßnahmen wie Ressourcen-Sharing oder Prozessoptimierung gefragt.

Summa summarum ergibt sich aus den Antworten ein sehr heterogenes Bild, in welcher Art und Weise wirtschaftliche Aspekte relevant waren und wie sie umgesetzt wurden.<sup>158</sup>

Die Umsetzung konkreter Sparvorgaben war, soweit dies aus den Antworten hervorgeht, nur bei einer der Bibliotheken die eigentliche Intention der Zusammenführung.<sup>159</sup> Allerdings war allgemein von Synergieeffekten in personeller Hinsicht die Rede<sup>160</sup> oder von „vorausseilendem Sparen“<sup>161</sup>. In einem Fall wurde durch die Zusammenführung eine professionelle Leitung eingeführt, und „von vornherein Synergien geschaffen, die natürlich auch Finanzmittel eingespart haben.“<sup>162</sup>

Bei der Frage nach messbaren Einsparungen wurden durchgängig Personalkosten genannt, um beispielsweise bei verbessertem Service, wie längeren Öffnungszeiten, kein zusätzliches Personal zu benötigen.<sup>163</sup> Weitere Nennungen waren gemeinsame Anschaffungen oder gezielte kooperative Veranstaltungsplanung.<sup>164</sup>

Die nächste Frage bezog sich auf nicht bedachte, aber eingetretene Einspareffekte. Interessant war in dieser Hinsicht vor allem die Antwort, „dass verschiedene Projekte von VHS und Bücherei gemeinsam gestemmt wurden und ggf. auch die Fördermittel für beide Institutionen verwendet werden konnten.“<sup>165</sup>

Ressourcenteilung findet überall in verschiedenen Bereichen statt. Räume und technische Ausrüstung wie Beamer werden gemeinsam genutzt, Öffentlichkeitsarbeit wird zusammen betrieben, das Personal wird flexibel in den unterschiedlichen Institutionen eingesetzt.<sup>166</sup> Eine Antwort bezog sich auch auf die Teilung finanzieller Ressourcen. Es wurde durchgesetzt, dass „verschiedene Teile der Budgets gegeneinander deckungsfähig gemacht“<sup>167</sup> werden, wie zum Beispiel Veranstaltungskosten oder technische Betriebskosten.<sup>168</sup>

Die Optimierung von Prozessabläufen wurde teilweise realisiert bzw. befindet sich noch in der Umsetzungsphase. Zwei Antworten betonten, dass bei der Zusammenfüh-

---

<sup>158</sup> Die Fragebogen-Antworten befinden sich aus Anonymisierungsgründen ausschließlich auf der Daten-CD, die zu Prüfungszwecken abgegeben wurde.

<sup>159</sup> Vgl. Fragebogen 2, Frage 2.

<sup>160</sup> Vgl. Fragebogen 1, Frage 2.

<sup>161</sup> Fragebogen 4, Frage 2.

<sup>162</sup> Fragebogen 3, Frage 2.

<sup>163</sup> Vgl. Fragebogen 1, Frage 3.

<sup>164</sup> Vgl. Fragebögen 3 und 4, Frage 3.

<sup>165</sup> Fragebogen 3, Frage 4.

<sup>166</sup> Vgl. Fragebögen 1-4, Frage 5.

<sup>167</sup> Fragebogen 3, Frage 5.

<sup>168</sup> Vgl. ebd.

rung zum ersten Mal eine professionelle Fachkraft eingestellt wurde und dadurch von Beginn an Abläufe abgestimmt und vereinheitlicht wurden.<sup>169</sup>

Die letzte Frage erkundigte sich nach weiteren finanziellen Auswirkungen. Bemerkenswert ist die Angabe, dass vormalige Institutionsleiter zu Abteilungsleitern degradiert wurden und dies auf Dauer eine Änderung in der Eingruppierung bedeutet.<sup>170</sup> Eine andere Antwort betonte die „positive Auswirkung auf die Gemeinde, dass man erstmals für beide Einrichtungen einen Haushalt hatte, der planbar und kalkulierbar war.“<sup>171</sup>

Aus den Antworten lassen sich selbstverständlich keine allgemeinen Rückschlüsse ziehen, was aber auch nicht Intention der Befragung war. Dennoch zeigen sie auf, dass bei der Zusammenführung von Einrichtungen durchaus finanzielle Einsparmöglichkeiten existieren, auch wenn diese sehr unterschiedlich aussehen können.

Die Anzahl und Art der zusammengeführten Einrichtungen variiert stark und dazu liegt der Zeitpunkt der räumlichen Vereinigung zum Teil sehr weit auseinander (1991 versus 2010). Dies legt die Vermutung nahe, dass die Gründe der Zusammenlegung auch deshalb divergieren. Heute sind beispielsweise die politische Bedeutung und die Anforderungen an Lernumgebungen anders.<sup>172</sup> Für eine genauere Einschätzung wäre, wie gesagt, eine quantitative Befragung von Nöten, trotzdem sind bei einer Entscheidungsfrage sicherlich immer die individuellen Situationen vor Ort ausschlaggebend.

## 4.4 Praxisbeispiele

### 4.4.1 Bildungs- und Medienzentrum Trier

Das BMZ in Trier wurde 2007 neustrukturiert und beherbergt jetzt die Stadtbibliothek, die VHS und die Verwaltung der Musikschule unter einem Dach. Die Neugestaltung basiert „auf einem integrativen Ansatz: ganzheitliche Konzeption statt bloßer Addition heterogener Nutzer.“<sup>173</sup> Bereits 2001 wurden VHS und Musikschule als eigenes Amt zusammengefasst, die Aktivitäten der beiden Institutionen steigerten sich dadurch um 70%, Synergieeffekte konnten im Personalbereich und in der inhaltlichen Gestaltung erzielt werden. Die Integration der Stadtbibliothek stellt eine Weiterentwicklung dar, das BMZ verfügt über ein gemeinsames Leitbild und einer einzigen Leitung. Die drei Einrichtungen sind gleichberechtigt, jedoch mit Blick auf ihre Aufgaben alle selbständig. Die inhaltliche Verzahnung wird nicht zuletzt durch monatliche Dienstbesprechungen mit allen hauptamtlichen Mitarbeitern gefördert. Außerdem wurden thematische

---

<sup>169</sup> Vgl. Fragebögen 1-4, Frage 6.

<sup>170</sup> Vgl. Fragebogen 2, Frage 7.

<sup>171</sup> Fragebogen 3, Frage 7.

<sup>172</sup> Vgl. Henning (2007): Kräfte bündeln, Bildung schaffen, S. 52.

<sup>173</sup> Hahn (2008): Das Bildungs- und Medienzentrum Trier, S. 64.

„Teams“ gebildet, die Berührungspunkte der Arbeit aller drei Institutionen aufgreifen und konkrete Lösungsansätze entwickeln. In organisatorischer Hinsicht konnte z.B. erreicht werden, dass die Stadtbibliothek samstags geöffnet hat. Für diesen Abschnitt wurde, in Ermangelung eines aktuelleren, ein Aufsatz zitiert, der von 2008 stammt. Das BMZ bestand zu diesem Zeitpunkt erst seit einem halben Jahr. Der Leiter des BMZ zieht jedoch darin den Schluss, dass die Kompetenzen der drei Institutionen weiter vereinigt werden müssen auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Konzept.<sup>174</sup>

#### **4.4.2 „Treffpunkt Bildung“: Modellprojekt für die optimale Vernetzung von VHS und Stadtbibliotheken**

Hannelore Jouly fordert in einem Aufsatz zur Zusammenarbeit zwischen VHS und ÖB, dass „örtliche Experimentierfelder durch überregionale Pools für Beispiele von Best Practice“<sup>175</sup> unterstützt werden sollten. Ein Modellprojekt in Bayern liefert hier einen Ansatz.

Der *südpunkt* in Nürnberg, das *RW21* in Bayreuth und das *BiC* in Regensburg sind Teil des Projekts, das die Potenziale von VHS und Stadtbibliotheken aufgreift und „durch Kooperation und Vernetzung“<sup>176</sup> optimieren möchte. Die spezifischen Kennzeichen der drei Bildungs- und Kulturzentren „sind die gemeinsamen Angebote von Volkshochschulen und Bibliotheken.“<sup>177</sup> Die Möglichkeiten der inhaltlichen Zusammenarbeit werden in dem zwei Jahre laufenden Projekt ermittelt, praktisch erprobt und evaluiert. Erwartet werden vielfältigere, auf Kunden zugeschnittene Angebote sowie höhere Besucherzahlen. Professor Doktor Richard Stang von der HdM betreut das Projekt und garantiert die nötige Objektivität.<sup>178</sup>

„Als Endergebnis des Modellprojekts sollen ausgereifte, konkrete Produktideen und Marketingstrategien, die mit geringem, angemessenem Aufwand übernommen werden können, für alle interessierten Kommunen Bayerns zur Verfügung stehen. Dabei ist von der punktuellen Zusammenarbeit bis hin zum institutionellen Zusammenschluss jede Form der Übertragbarkeit möglich.“<sup>179</sup>

---

<sup>174</sup> Vgl. ebd., S. 63-66.

<sup>175</sup> Jouly (2006): Königswege durch Experimentierfelder, S. 767.

<sup>176</sup> Geffe (2011): Optimale Vernetzung von Volkshochschulen und Stadtbibliotheken, S. 512.

<sup>177</sup> Ebd., S. 512.

<sup>178</sup> Vgl. ebd., S. 512 f.

<sup>179</sup> Geffe (2011): Optimale Vernetzung von Volkshochschulen und Stadtbibliotheken, S. 512.

## 4.5 Reflexion

Grossmann/Lobnig/Scala sind der Meinung, dass Kooperationsfähigkeit heutzutage für öffentliche Einrichtungen ein Erfordernis ist,<sup>180</sup> damit die vielfältigen Anforderungen gemeistert werden können. Die auf vielen Ebenen bestehenden Kooperationen im Bibliothekswesen würden nicht existieren, wenn sie nicht profitabel wären. Allerdings muss deren Nutzen auch in Krisen von den einzelnen Institutionen erkannt werden.

Eine allgemeine Lösung für die Gestaltung von Kooperationen kann jedoch nicht festgehalten werden. Viele verschiedene Wege sind denkbar, deren Erfolg auch abhängig ist von der Intensität, Struktur, Einstellung und Finanzierung.<sup>181</sup> Dennoch kann die Erfüllung gewisser Voraussetzungen, die in Unterkapitel 4.1 (S. 30 f.) erläutert wurden, die Zusammenarbeit erleichtern.

Wenngleich die Zusammenführungen mehrerer Bildungs- und Kultureinrichtungen eine spezielle Form von Kooperation darstellen und sicherlich nicht in jeder Gemeinde denk- und umsetzbar sind, so werden damit doch aktuelle Entwicklungen insbesondere im Bildungsbereich aufgegriffen. Sie offenbaren die Chance, vielfältige Bedürfnisse der Gesellschaft unter einem Dach berücksichtigen und befriedigen zu können.

Sofern denn Einrichtungen räumlich zusammengefasst werden, so sollten sie auch die Chance ergreifen, und die Kompetenzen der Einzelnen für die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts nutzen. Natürlich bedeutet dies auch, Unterschiede in den Unternehmenskulturen zu überbrücken, aber erstens sollte ein gemeinsames Ziel motivierend wirken und zweitens könnten organisatorische wie inhaltliche Synergieeffekte erzeugt werden. Und sind es nicht gerade diese verschiedenen Eigenschaften, die eine Kooperation positiv beeinflussen können, unabhängig davon, ob man sich zusammen unter einem Dach befindet?

In finanzieller Hinsicht wurden Prozessoptimierung und Ressourcen-Sharing als plausible Methoden für Einsparungen identifiziert, die jedoch im konkreten Fall erst durch Zahlen belegt werden müssten. Sie können nicht nur bei einer räumlichen Vereinigung von Institutionen relevant sein, auch bei anderen Arten von Kooperationen würden dadurch eventuell Kapazitäten frei werden, die an anderer Stelle gewinnbringend eingesetzt werden könnten, z.B. bei der Entwicklung kundenorientierter Konzepte. Dies hätte gleichzeitig einen positiven Effekt für das Image.

Die wenig konkreten Angaben zu finanziellen Aspekten weisen darauf hin, dass andere Faktoren wie qualitative Verbesserung der Angebote und Erschließung neuer Zielgrup-

---

<sup>180</sup> Vgl. Grossmann; Lobnig; Scala (2007): Kooperationen im Public Management, S. 128.

<sup>181</sup> Vgl. Dobbie; Lison (2002): Kooperation und Wettbewerb bei der Entwicklung elektronischer Services in Bibliotheken, S. 36 [Elektronische Ressource].

pen bei Kooperationen vermutlich entscheidender sind. Dennoch spielen wirtschaftliche Überlegungen gerade in der heutigen Zeit immer eine Rolle. Kooperationen haben das Potenzial, attraktive Angebote mit wirtschaftlichem Nutzen zu verbinden.



## 5 Projektförderung

Bevor nun in diesem Kapitel auf das Thema Projektförderung eingegangen wird, soll schon vorab darauf hingewiesen werden, dass dieses Thema sehr komplex ist und es einer intensiven Beschäftigung damit bedarf, wenn sich eine Bibliothek für eine Beantragung von Projektmitteln entscheidet. Im Rahmen dieser Arbeit können daher aufgrund des begrenzten Umfangs lediglich die wichtigsten Aspekte zu diesem Thema angerissen und der Nutzen für Bibliotheken dargestellt werden. Der Fokus soll in erster Linie auf Aspekten liegen, die auf der Internetseite [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de) im Beitrag zu Fördermitteln nicht behandelt werden. Einzelne Förderprogramme finden deshalb keine Berücksichtigung. Für eine nähere Beschäftigung mit dem Thema Projektförderung kann die Master-Arbeit „Projektförderung im Bibliothekswesen durch öffentliche Fördereinrichtungen der Wissenschaft und Forschung, Bildung und Kultur“ von Annette Kustos herangezogen werden.<sup>182</sup>

### 5.1 Definition und Beschreibung

Zunächst bedarf es einer Definition des Begriffs „Projekt“, um sich der vielschichtigen Materie anzunähern.

„Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das von einem eigens für diesen Zweck zu bildenden Projektteam außerhalb des Routinebetriebs zur Erreichung eines bestimmten Projektziels unter Verwendung festgelegter Ressourcen oft zusammen mit anderen Partnern durchgeführt wird.“<sup>183</sup>

Diese knappe, aber den Kern treffende Begriffsbestimmung von Hobohm/Umlauf kann zur näheren Erläuterung noch um folgende Aspekte ergänzt werden: Ein Projekt stellt im Kontext des Managements eine eigene Organisationsform dar, in dessen Zusammenhang neuartige, meist komplexe Themen behandelt werden. Es bedarf einer genauen Planung, da es personelle, finanzielle, zeitliche und materielle Ressourcen bindet, die einer Institution in der Regel nicht zusätzlich zur Verfügung stehen. Um deswegen auch den Routinebetrieb nicht zu stören, erfordert dies ein hohes Maß an Koordination und Aufwand.<sup>184</sup> Insgesamt ist ein Projekt durch die „Einmaligkeit seiner Bedingungen“<sup>185</sup> gekennzeichnet.

---

<sup>182</sup> Die Quelle befindet sich im Literaturverzeichnis.

<sup>183</sup> Albers; Stumm (20XXb): Drittmittelprojekte. Fördermöglichkeiten und Projektmanagement. Grundbegriffe, S. 1, Kapitel 5.7.2 [Loseblattsammlung].

<sup>184</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektförderung im Bibliothekswesen, S. 32; ebenso Ahlfänger (2010): Fördermittel für Bibliotheksprojekte, S. 158.

<sup>185</sup> Kustos (2006): Projektförderung im Bibliothekswesen, S. 32.

„Daher ist die Entscheidung für ein Projekt nicht nur aufgrund einer guten Idee, sondern aufgrund von reichlicher, datengestützter Überlegung zu fällen.“<sup>186</sup> Eine Idee, Vorstellung oder Vision ist aber die Grundlage für die Entstehung eines Projekts.<sup>187</sup> „Am Anfang jeder konkreten Idee [steht] immer der Hinblick auf die Nachhaltigkeit der dabei gewonnenen Informationen. Projekte haben [...] immer etwas Unkalkulierbares. [...] Daran können sie genauso scheitern, wie sie davon leben.“<sup>188</sup>

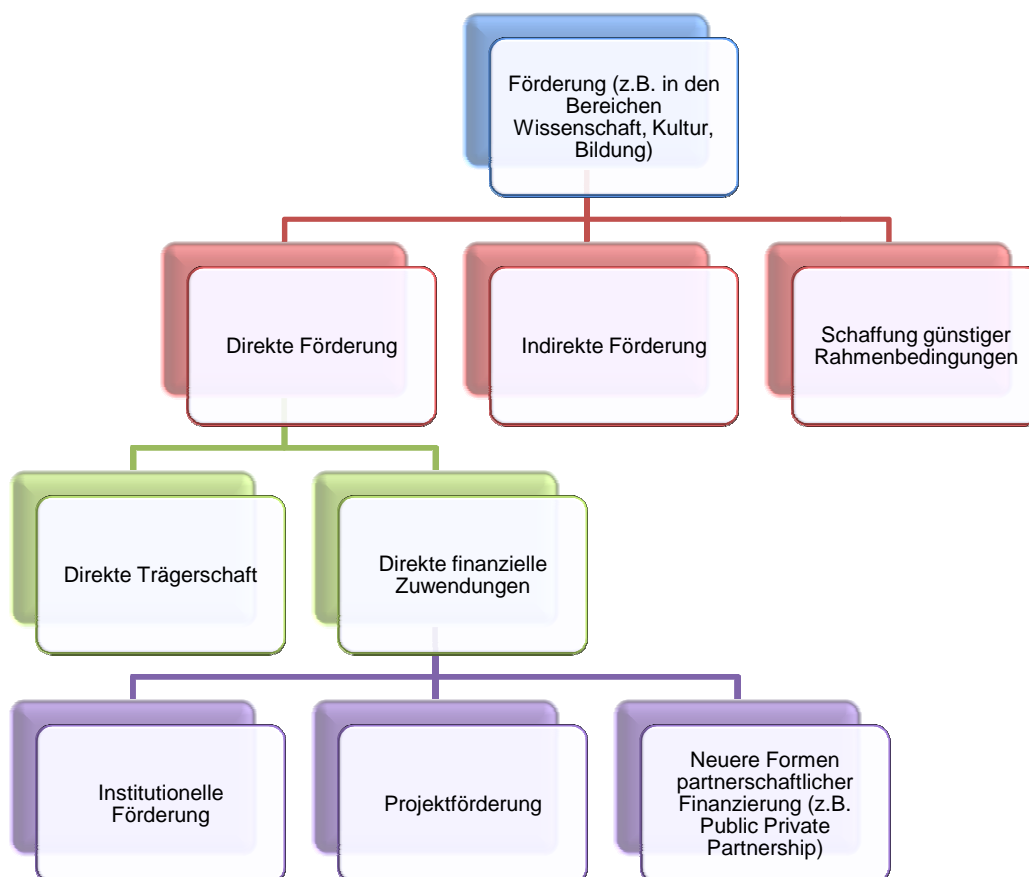


Abbildung 3: Öffentliche Förderung in Deutschland (Eigene Darstellung in Anlehnung an Ahlfänger und Gerlach-March)<sup>189</sup>

Aus obiger Graphik wird der vielschichtige Aufbau der öffentlichen Förderung in Deutschland ersichtlich.<sup>190</sup> Projektförderung, wie sie im Kontext dieser Arbeit von Relevanz ist, gehört, ebenso wie institutionelle Förderung und neuere Formen partnerschaftlicher Finanzierung, zum Bereich der direkten finanziellen Zuwendungen. Dieser wird wiederum der direkten Förderung zugeordnet. Direkte Zuwendungen werden in Form von Geld- oder geldwerten Sachmitteln gewährt.<sup>191</sup>

<sup>186</sup> Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 32.

<sup>187</sup> Vgl. ebd., S. 32.

<sup>188</sup> Ebd., S. 13.

<sup>189</sup> Vgl. Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 56 ff., 154; Gerlach-March (2010): Kulturförderung, S. 19 ff.

<sup>190</sup> Die Erläuterungen der einzelnen Begriffe der Graphik befinden sich im Glossar (Anhang A).

<sup>191</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 35.

Im Unterschied zu institutioneller Förderung werden mit Projektförderung „nur Ausgaben abgedeckt, die im eng umgrenzten, inhaltlichen und zeitlichen Rahmen des Projekts anfallen.“<sup>192</sup> Das bedeutet, sie ist zweckgebunden und es werden keine Dauer- bzw. Routineaufgaben des Alltagsgeschäfts einer Institution gefördert. Eine langfristige Planung ist dadurch nicht möglich. Projektförderung ist derzeit Usus im deutschen Förderwesen.<sup>193</sup>

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Projekte zu finanzieren, z.B.:

- Umsatzerlöse aus Projektangeboten
- Partnerschaftliche Finanzierung
- Drittmittel<sup>194</sup> von privater Seite (z.B. Sponsorengelder)
- Drittmittel der öffentlichen Hand (z.B. Zuwendungen)<sup>195</sup>

Hauptsächlich die Finanzierung von Projekten durch Drittmittel ist im Kontext dieser Arbeit von Relevanz.

Projekte können entweder voll- oder teilfinanziert werden. Bei der Vollfinanzierung durch den Staat übernimmt dieser sämtliche Kosten, allerdings nur, wenn er ein hohes Interesse am Projekt hat. Vollfinanzierung ist selten, stattdessen treten unterschiedliche Arten von Teilfinanzierung auf: Anteilsfinanzierung, Fehlbedarfsfinanzierung und Festbetragsfinanzierung.<sup>196</sup>

Gefördert werden Projekte meist durch Anschubfinanzierungen. Dabei „werden Kosten oder Leistungen innerhalb der Projektlaufzeit übernommen, um eine Leistung oder Entwicklung anzukurbeln, die nach Projektende vom Projektnehmer selbst getragen werden soll. Das heißt für diesen, dass er seine Leistungsfähigkeit im Hinblick auf diese Belastung im Vorhinein genau prüfen muss.“<sup>197</sup> In der Regel werden meist nur bestimmte Leistungen oder Kostenarten finanziert. Durch diese Art der Finanzierung wird die Verpflichtung des Projektnehmers zur Eigenleistung hervorgehoben.<sup>198</sup>

Das Förderwesen in Deutschland ist, wie bereits erwähnt, komplex aufgebaut, nicht selten wird auch von einem „Förderdschungel“<sup>199</sup> gesprochen.<sup>200</sup> Deshalb sollen an dieser Stelle in aller Kürze lediglich die wichtigsten rechtlichen Grundbegriffe genannt

<sup>192</sup> Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 58.

<sup>193</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 13; Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 58; Gerlach-March (2010): Kulturförderung, S. 21.

<sup>194</sup> Die Begriffserläuterung befindet sich im Glossar.

<sup>195</sup> Vgl. Ahlfänger (2010): Fördermittel für Bibliotheksprojekte, S. 154.

<sup>196</sup> Die Finanzierungsarten werden im Glossar erläutert.

<sup>197</sup> Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 35.

<sup>198</sup> Vgl. ebd., S. 35.

<sup>199</sup> Ebd., S. 12.

<sup>200</sup> Die unterschiedlichen Arten von Förderinstitutionen werden im nächsten Unterkapitel S. (47 f.) behandelt.

werden. Bei der Auseinandersetzung mit den rechtlichen Rahmenbedingungen ist es stets ratsam, Experten zu konsultieren. Mittlerweile gibt es auch zahlreiche Beratungsstellen in Regionen und Kommunen, die in allen Fragen der Projektförderung unterstützend zur Seite stehen.<sup>201</sup>

Zunächst ist das deutsche Förderwesen von der jeweiligen politischen Ausrichtung und den rechtlich-politischen Vorgaben des Grundgesetzes, insbesondere des Föderalismusgedankens, geprägt. Aufbauend auf dieser Grundlage sind gesetzliche Bestimmungen, vor allem des Haushalts- und Zuwendungsrechts, relevant.<sup>202</sup>

Da Förderung eine Ermessensentscheidung ist, muss sie dementsprechend an Richtlinien und Rechtsvorschriften gebunden sein.<sup>203</sup> „Förderrichtlinien an sich sind daher keine Willkür, sondern notwendige Vorgaben, die Entscheidungen kanalisieren, transparent und nachvollziehbar machen sollen.“<sup>204</sup> Von daher ist es unabdingbar, Verständnis aufzubringen, sich mit dem Ablauf von Bewilligungsverfahren auseinanderzusetzen und sich in die rechtliche Materie einzuarbeiten, um die Förderwürdigkeit der eigenen Institution bzw. der geplanten Vorhaben zu ergründen.

Bei staatlicher Förderung sind insbesondere folgende Grundsätze relevant:

- Prinzip der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit
- Konnexitätsgrundsatz
- Subsidiaritätsgrundsatz<sup>205</sup>
- Prinzip der Jährlichkeit<sup>206</sup>

## 5.2 Adaption auf Bibliotheken

Bereits im vorherigen Unterkapitel (S. 43) wurde angedeutet, dass die Finanzierungsart Projektförderung derzeit eine rasante Entwicklung erfährt. Dies hat mehrere Gründe: Zum einen können damit „Entwicklung und Innovation in bestimmten Bereichen in einem überschaubaren Zeitfenster innerhalb politisch gewollter Tendenzen“<sup>207</sup> vorangetrieben werden. Zum anderen bietet sich den öffentlichen Trägern dadurch die Möglichkeit, in ihrer gegenwärtig schwierigen finanziellen Lage die institutionelle Förderung zu reduzieren. Dies hat auch Auswirkungen auf Bibliotheken, die außerdem den Anforderungen an das moderne Informationszeitalter gerecht werden müssen, was häufig ohne die Organisationsform Projekt und zugesprochene Fördergelder nicht möglich

---

<sup>201</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 12, 22, 38.

<sup>202</sup> Vgl. ebd., S. 11.

<sup>203</sup> Vgl. ebd., S. 38.

<sup>204</sup> Ebd., S. 10.

<sup>205</sup> Konnexitäts- und Subsidiaritätsgrundsatz werden im Glossar erläutert.

<sup>206</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 38.

<sup>207</sup> Ebd., S. 4.

wäre.<sup>208</sup> Öffentliche Projektförderung weist somit für Bibliotheken verschiedene Vor- und Nachteile auf, von denen im Folgenden nur die im Kontext dieser Arbeit relevanten genannt werden sollen.

- + Die Erschließung neuer Handlungsfelder und Zielgruppen führt zu einer erhöhten öffentlichen Wahrnehmung.
- + Neuentwicklungen und innovative Ideen, die im Alltagsgeschäft nicht umgesetzt werden können, bekommen somit eine Realisierungschance.
- + Die Bibliothek bleibt in verschiedener Hinsicht attraktiv und auf der Höhe der Zeit.
- Der Koordinations- und Planungsaufwand bei Projekten bedeutet generell eine erhebliche Inanspruchnahme an Ressourcen.
- Wenn es den Bibliotheken an hinreichenden Ressourcen fehlt, können gute Projekte im Sande verlaufen, sobald die monetäre Förderung wegfällt.
- Projektfinanzierung fördert punktuell und legt die Konzentration nicht auf eine kontinuierliche Entwicklung, was ein Nebeneinander vieler unterschiedlicher Projekte hervorruft. Dies wird durch die Vielschichtigkeit des deutschen Bibliothekswesens noch verstärkt.<sup>209</sup>

Diese Vor- und Nachteile sind naturgemäß nicht vollständig und müssen je nach Projektvorhaben unterschiedlich bewertet und gewichtet werden.

Bevor auf die einzelnen Schritte einer Antragstellung eingegangen wird, sollen weitere, für Bibliotheken bedeutsame Aspekte genannt werden, die bei einer Entscheidung für die Finanzierungsart Projektförderung beachtet werden sollten.

Um mithilfe von Projektmitteln einen wirtschaftlichen Effekt zu erzielen, ist es für die öffentliche Wahrnehmung wichtig, dass die Projekte bibliothekarischer Natur sind. Das bedeutet, das Profil der Bibliothek muss in den Projekten erkennbar sein. Es nützt langfristig gesehen nichts, wenn z.B. eine Musikveranstaltung in den Räumen der Bibliothek stattfindet, die in keiner Verbindung zu den Dienstleistungen der Bibliothek steht.

Weiterhin muss mit dem Finanzierungsinstrument Projektförderung überlegt umgegangen werden. Strategischer Erfolg sollte das Ziel sein. Existenzielle Risiken einzugehen, ist fehl am Platz.

---

<sup>208</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 7; ebenso Albers; Stumm (20XXa): Drittmittelprojekte. Fördermöglichkeiten und Projektmanagement. Einleitung, S. 1, Kapitel 5.7.1 [Loseblattsammlung].

<sup>209</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 7-9.

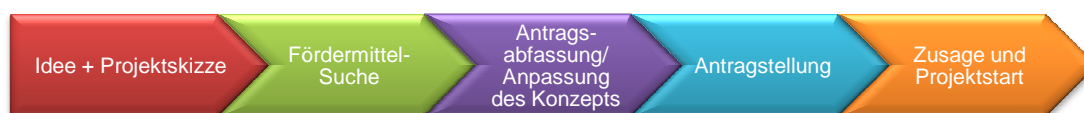
Bei der Entwicklung von Projekten ist es essentiell, stets kundenorientiert vorzugehen, denn die Bibliothek wird letztlich an ihren Nutzerzahlen gemessen. Ein innovatives, aber komplexes Projekt wäre beispielsweise völlig unangebracht, wenn es sich dem Kunden nicht erschließt.<sup>210</sup>

Für eine dauerhafte Etablierung der Fördermittelakquise bedarf es

*„einer guten Einschätzung von Trends und der Zukunftsfähigkeit neuer Ideen, Kompetenzen des Wissensmanagements, (wirtschaftswissenschaftliche) Kompetenzen zu Fragen der Risiko-, Kosten- oder Wirtschaftlichkeitsanalyse bzw. der Finanzierung und des Marketings sowie der Geschäftsführung für Organisation, Mittelverwaltung, Projektdurchführung und Dokumentation. Wichtig ist auch, dass das jeweilige Projekt gesamtorganisatorisch getragen wird und nach innen kommuniziert. Dann kann es – hoffentlich als Erfolg – später nach außen Werbeträger für die Einrichtung sein.“<sup>211</sup>*

In jedem Fall sind die Bildung von Sachkompetenz bezüglich des Förderwesens, das realistische Einschätzen von Risiken und ein Bewusstsein für Entwicklungschancen entscheidend für eine erfolgreiche Arbeit mit dieser Finanzierungsart.<sup>212</sup>

Aufgrund der Komplexität des Förderwesens ist eine exakte und damit oftmals zeitintensive Vorgehensweise für eine erfolgreiche Antragstellung erforderlich. Sie kann in mehrere Schritte unterteilt werden:



**Abbildung 4: Schritte der Projektfördermittel-Beantragung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Stumm)<sup>213</sup>**

**Projektskizze:** Im ersten Schritt geht es um die Ausformulierung einer bereits vorhandenen Projektidee, es soll eine Skizze angefertigt werden. Dafür ist es zunächst notwendig, dass sich der Antragsteller seiner Situation, Ziele und Zielgruppen bewusst ist.<sup>214</sup> „Nur wer ein klares Bild von der eigenen Organisation und dem eigenen Projekt hat, kann dieses auch klar an Außenstehende vermitteln.“<sup>215</sup> In der Projektskizze werden Antragsteller, Projekttitel und -teilnehmer sowie das Zeitfenster aufgeführt, die Ausgangslage, das Vorhaben und die grobe Projektstruktur beschrieben, eine Kosten-

<sup>210</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 9.

<sup>211</sup> Ebd., S. 12.

<sup>212</sup> Vgl. ebd., S. 12, 32.

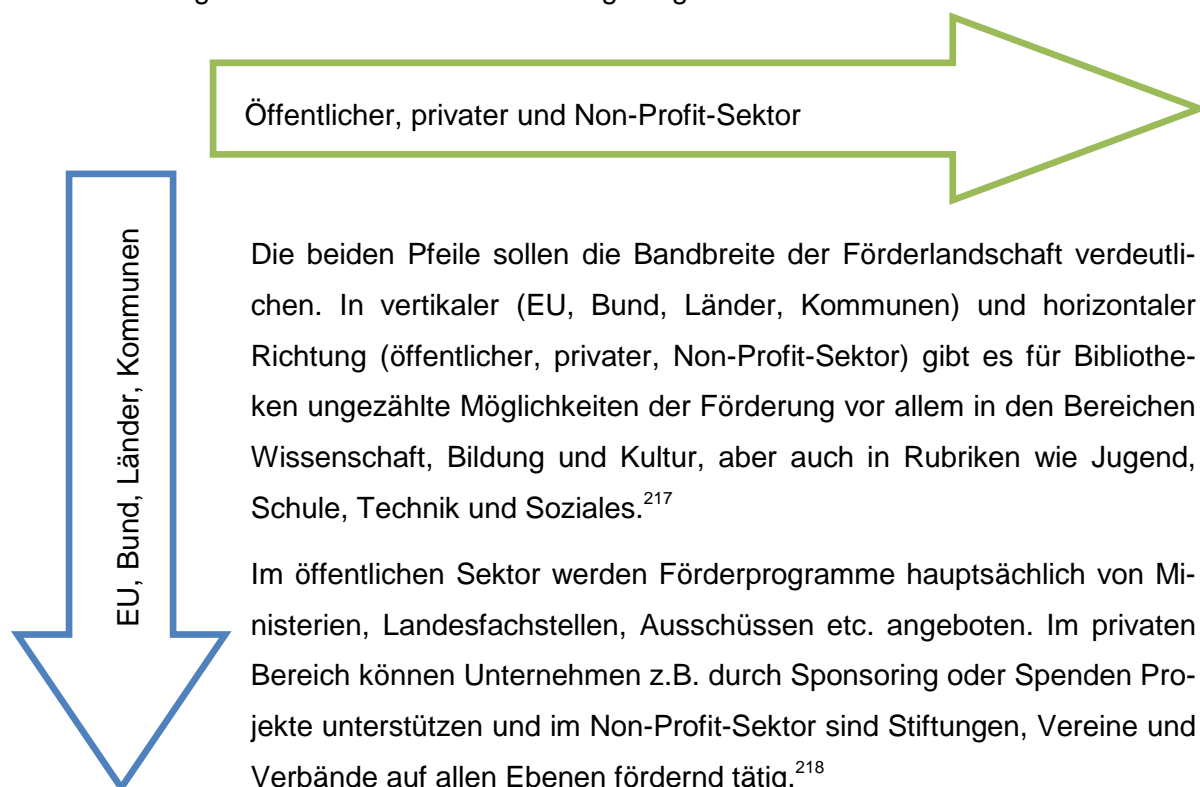
<sup>213</sup> Vgl. Stumm (2011b): Überblick über regionale, nationale und europäische Förderprogramme, S. 44.

<sup>214</sup> Vgl. Vogel (o.J.): Kleiner Leitfaden für Förderanfragen an Stiftungen, S. 1 [Elektronische Ressource]; Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 33.

<sup>215</sup> Vogel (o.J.): Kleiner Leitfaden für Förderanfragen an Stiftungen, S. 1 [Elektronische Ressource].

einschätzung vorgenommen und die Höhe der Fördermittel, die beantragt werden sollen, in einer konkreten Summe genannt.<sup>216</sup>

**Fördermittelsuche:** Für die Beantragung von Projektfördermitteln ist es im zweiten Schritt erforderlich, eine geeignete Förderinstitution zu finden, in deren Kontext das Projekt der Bibliothek passt. Die Existenz einer Vielzahl an Einrichtungen auf verschiedenen Ebenen erschwert die Orientierung. Nachfolgend soll deshalb in übersichtlicher Darstellung eine vereinfachte Struktur aufgezeigt werden.



Annette Kustos führt in ihrer Masterarbeit sehr viele Institutionen auf, die entweder mit ihren Förderprogrammen für bibliothekarische Projekte relevant sind, oder aber viele Informationen bezüglich Projektförderung liefern. Dort wird auch die fast unüberschaubare Masse an Förderprogrammen und –institutionen deutlich.

Aus den Leitlinien, Strukturen und Aufgaben der jeweiligen Einrichtung entwickelt jede Institution ihr eigenes Förderprofil. Darauf aufbauend entstehen Rahmenprogramme für die Projektförderung, die zumeist auf aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen abgestimmt sind.<sup>219</sup> „Ein Förderprogramm ist quasi ein thematisches Gerüst für die Zuweisung von Mitteln durch die Träger bzw. Fördereinrichtungen.“<sup>220</sup>

<sup>216</sup> Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 51-53.

<sup>217</sup> Vgl. ebd., S. 11.

<sup>218</sup> Vgl. Stumm (2011b): Überblick über regionale, nationale und europäische Förderprogramme, S. 17;

Stumm (2011a): Aktuelle bibliotheksrelevante Förderschwerpunkte, S. 4 f.

<sup>219</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 25-27.

<sup>220</sup> Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 26.



Bei der Auswahl der richtigen Förderinstitution und für die korrekte Platzierung eines Projekts innerhalb eines Programms ist eine gründliche Auswertung dessen sowie des Profils von Nöten. Förderkriterien, formelle Voraussetzungen und Informationen über den Förderer sind vorwiegend von Interesse.<sup>221</sup>

Gute Förderaussichten haben derzeit u.a. innovative Ideen, Projekte für gesellschaftlich wichtige Zielgruppen, mit hoher lokaler oder regionaler Relevanz, in strukturschwachen Regionen oder Projekte, die im Qualifizierungs- und Bildungsbereich angesiedelt sind.<sup>222</sup>

Die Fördermittelsuche sollte zunächst intern, d.h. bei Freundeskreisen, Spendern, Mentoren etc. beginnen und dann sukzessive lokal, regional, national, europaweit ausgedehnt werden. 70-80% der Förderprogramme sind lokal oder regional ausgerichtet.<sup>223</sup> Da es auch sehr viele Recherchemöglichkeiten nach passenden Programmen oder Institutionen gibt, sollen hier exemplarisch nur zwei Datenbanken genannt werden, die umfassende Recherchen erlauben. Die Förderdatenbank des *Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*<sup>224</sup> ermöglicht Suchanfragen, die nach verschiedenen Kriterien eingegrenzt werden können. Speziell für Bibliotheken bietet das *Kompetenznetzwerk für Bibliotheken* auf dem *Bibliotheksportal* eine Förderdatenbank an,<sup>225</sup> die Förderprogramme, -institutionen und bereits geförderte Bibliotheksprojekte unterscheidet und weitere Sucheingrenzungen erlaubt.

Antragsabfassung: Jede Antragstellung sollte auf das jeweilige Förderprogramm bzw. die Förderinstitution genau abgestimmt sein. Viele Anträge werden sofort aussortiert, weil das Thema nicht überzeugt oder Formalvorgaben nicht beachtet werden.<sup>226</sup> Dies ist sehr ärgerlich, da erstens in die Antragstellung viel Zeit investiert wird und zweitens dadurch auch Kosten entstanden sind. Trotz der individuellen Anfragen gelten einige grundlegende Aspekte für jede Antragstellung.

Generell müssen Formalien wie z.B. die Nichtüberschreitung einer bestimmten Antragslänge beachtet werden. Eine prägnante und verständliche Sprache, ein logischer Aufbau und ein ansprechendes Layout sind zu empfehlen.<sup>227</sup>

---

<sup>221</sup> Vgl. Stumm (2011c): Von der Projektidee zur erfolgreichen Antragstellung, S. 6.

<sup>222</sup> Vgl. Stumm (2011b): Überblick über regionale, nationale und europäische Förderprogramme, S. 19.

<sup>223</sup> Vgl. Stumm (2011a): Aktuelle bibliotheksrelevante Förderschwerpunkte, S. 7 f.

<sup>224</sup> S. online unter: <http://www.foerderdatenbank.de/>. Letzter Zugriff am 31.07.2012.

<sup>225</sup> S. online unter: <http://www.bibliotheksportal.de/themen/foerderdatenbank.html>. Letzter Zugriff am 31.07.2012.

<sup>226</sup> Vgl. Vogel (o.J.): Kleiner Leitfaden für Förderanfragen an Stiftungen, S. 1 [Elektronische Ressource]; Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 57.

<sup>227</sup> Vgl. Vogel (o.J.): Kleiner Leitfaden für Förderanfragen an Stiftungen, S. 4 [Elektronische Ressource]; Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 55 f.



In der Abfassung werden die Aspekte der Projektskizze aufgegriffen und detaillierter beschrieben, vor allem die Projektstruktur wird ausführlich mit Teilaufgaben und -zielen erläutert. Sie stellt auch die Basis für die Kostenplanung dar. Bei dieser wiederum ist ebenfalls ein sorgfältiges Vorgehen gefragt, denn im Antrag müssen sowohl eine konkrete Fördersumme genannt, wie auch die Eigenleistung und weitere beantragte Mittel aufgeführt werden. Häufig werden vom Förderer nur bestimmte Kostenarten (z.B. Sachkosten) finanziert, diese dürfen dann nicht zweckentfremdet werden. Ebenfalls müssen Projektmittel immer von institutionellen Mitteln getrennt werden und es darf kein Gewinn mit bewilligten Mitteln gemacht werden.<sup>228</sup>

Der Antrag ist die „Visitenkarte des Projekts“<sup>229</sup>, deshalb ist es wichtig, eine gute Argumentationslinie und Alleinstellungsmerkmale aufzuweisen sowie die Nachhaltigkeit und Reichweite des Projekts zu betonen. Es ist stets hilfreich, mit Schlüsselbegriffen wie „Wissenschaft“, „zukunftsfähig“, „überregionale Bedeutung“ zu arbeiten, um die Förderwürdigkeit zu beeinflussen. Worthülsen und zu viel Fachsprache sind allerdings unangebracht, stattdessen ist Kreativität gefragt.<sup>230</sup>

Antragstellung: Eine termingerechte und fehlerfreie Einreichung des Projektantrags muss selbstverständlich sein.<sup>231</sup>

Zusage und Projektstart: Nach der erfolgreichen Antragstellung und während der Durchführung des Projekts ist ein ausgeprägtes Berichtswesen zur Information des Förderers über den Fortgang des Projekts erforderlich. Manche Institutionen machen dahingehend bestimmte Vorgaben. Auch beispielsweise Einladungen zu Veranstaltungen und Vorträgen im Rahmen des Projekts sind üblich.<sup>232</sup>

„Ein guter Projektantrag macht [...] [idealerweise] Idee, Bedarf an den zu entwickelnden Produkten, Umsetzungsmaßnahmen, Ressourcenbedarf, Zeitplanung und Kostenplanung plausibel, hält die Form ein, enthält alle geforderten Belege, Kostenvoranschläge etc. und liegt argumentativ im Rahmen der Förderzwecke.“<sup>233</sup>

### 5.3 Praxisbeispiele

Aus der großen Menge an durchgeführten Projekten besonders prägnante Beispiele herauszugreifen, gestaltet sich schwierig und kann den vielen unterschiedlichen und großartigen Konzepten natürlich nicht gerecht werden. Die beiden Projekte, die nach-

<sup>228</sup> Vgl. Vogel (o.J.): Kleiner Leitfaden für Förderanfragen an Stiftungen, S. 6 [Elektronische Ressource]; Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 33.

<sup>229</sup> Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 57.

<sup>230</sup> Vgl. ebd., S. 43; Stumm (2011c): Von der Projektidee zur erfolgreichen Antragstellung, S. 15.

<sup>231</sup> Vgl. Stumm (2011c): Von der Projektidee zur erfolgreichen Antragstellung, S. 29.

<sup>232</sup> Vgl. Vogel (o.J.): Kleiner Leitfaden für Förderanfragen an Stiftungen, S. 7 [Elektronische Ressource];

<sup>233</sup> Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 39.

folgend kurz beschrieben werden, wurden deshalb ausgesucht, weil sie einerseits von Thema und Umfang sehr unterschiedlich und andererseits äußerst aktuell sind. Vor allem beim zweiten Beispiel wird deutlich, dass Strategie und detaillierte Planung maßgeblich sind.

### 5.3.1 „Lesetreppe“ der Mediothek Krefeld

Im Frühjahr 2012 ist das auf fünf Jahre angelegte Projekt „Lesetreppe“ der *Mediothek Krefeld* gestartet. Ziel des Konzepts ist es, Kinder von der Geburt bis zum Schulabschluss mit Leseförderaktionen zu begleiten. Dabei weist jedes der fünf Jahre eine andere Schwerpunktsetzung auf. Das erste Jahr bzw. die erste Stufe der Treppe beschäftigt sich mit den „Allerkleinsten“. Im Jahr 2012 erhalten die Eltern von Neugeborenen bei der Anmeldung im Standesamt Krefelds einen Gutschein für eine Lesetasche der Mediothek. Das ganze Jahr über werden verschiedene Veranstaltungen und Kurse angeboten, zudem wird der Medienbestand für Kleinkinder erweitert, um z.B. thematische Bücherkisten für Kindergärten bereitstellen zu können. Gefördert wird das Projekt von der *Sparkassen-Kulturstiftung* mit jährlich 50 000 Euro, also insgesamt 250 000 Euro. Die Schwerpunktsetzung des Konzepts, mit der alle Altersstufen erreicht werden, war ausschlaggebend für das Engagement der Stiftung. Ergänzt wird die Förderung durch einen Transporter eines lokalen Autohauses. Dadurch können verschiedene Kindereinrichtungen vor Ort aufgesucht und mit Medienkisten beliefert werden.<sup>234</sup>

### 5.3.2 Deutsche Digitale Bibliothek

„Die Deutsche Digitale Bibliothek ist der nationale Beitrag zur Europeana, die Kulturgüter aller Mitgliedsstaaten der Europäischen Union weltweit zugänglich machen will.“<sup>235</sup> In die *Deutsche Digitale Bibliothek* (DDB) sollen die Datenbanken von über 30 000 deutschen Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen integriert werden.<sup>236</sup> Über einen freien zentralen Zugang werden alle Interessierten nach für sie wichtigen Objekten und Medien recherchieren können.<sup>237</sup> Träger der DDB ist ein Kompetenznetzwerk, das sich aus einer Mitgliederversammlung mit bedeutenden nationalen Informations- und Wissenschaftseinrichtungen, dem Vorstand und dem Kuratorium mit Vertretern aus Bund, Ländern und Kommunen zusammensetzt.<sup>238</sup> Das Projekt ist aufgrund seines Umfangs und des mit der Digitalisierung des deutschen Kulturguts verbundenen Aufwands auf

---

<sup>234</sup> Vgl. Stadt Krefeld (2012): Mediothek-Projekt „Krefelder Lesetreppe“ ist gestartet [Elektronische Ressource].

<sup>235</sup> Deutsche Digitale Bibliothek (o.J.): Projekt für Kultur und Wissenschaft [Elektronische Ressource].

<sup>236</sup> Vgl. Osterode, Andrea (2012): Deutsche Digitale Bibliothek (DDB) [Elektronische Ressource].

<sup>237</sup> Vgl. Deutsche Digitale Bibliothek (o.J.): Projekt für Kultur und Wissenschaft [Elektronische Ressource].

<sup>238</sup> Vgl. Deutsche Digitale Bibliothek (o.J.): Kompetenznetzwerk [Elektronische Ressource].

Jahre angelegt.<sup>239</sup> Finanziert wird die DDB von Bund, Ländern und Kommunen. Aus dem IT-Investitionsprogramm hat der Bund acht Millionen Euro für den Aufbau zur Verfügung gestellt. Fünf Jahre lang ab 2011 stellen Bund und Länder jährlich 2,6 Millionen Euro für den Betrieb bereit.<sup>240</sup> Im Verwaltungs- und Finanzierungsabkommen der DDB wird betont, dass eine Anschlussfinanzierung von einer Evaluierung abhängt und die „Finanzierungsplanung für das Kompetenznetzwerk [...] unter generellem Haushaltsvorbehalt [steht]“<sup>241</sup>.

Unlängst wurden weitere Schwachstellen bekannt. Die öffentliche Hand kann den Digitalisierungsaufwand nicht alleine bewerkstelligen, deshalb sollte ein großer Partner aus der Privatwirtschaft dazugewonnen werden, was aber scheiterte. Die Bundesregierung scheint keine übergreifende Strategie zu haben und die vom Herbst 2011 bereits auf den Sommer 2012 verlegte Freischaltung einer öffentlich zugänglichen Beta-Version wird sich wohl ein weiteres Mal verschieben.<sup>242</sup> Dies zeigt, dass bei Projekten diesen Ausmaßes es umso wichtiger ist, eine detaillierte Planung sowie Umsetzungs- und Finanzierungsstrategie zu entwickeln. Zudem müssen Alternativen bei unvorhergesehenen Problemen vorhanden sein.

## 5.4 Reflexion

Wie durch die vorherigen Abschnitte deutlich wurde, erfordert die alternative Finanzierungsmöglichkeit Projektförderung eine intensive Beschäftigung mit den rechtlichen Rahmenbedingungen, den unterschiedlichen Arten der Finanzierung sowie den Anforderungen der zahlreichen Fördermittelgeber. Für die Planungen sind Sachkenntnis, Engagement und ausreichend Vorlaufzeit nötig. Nicht zuletzt nimmt allein der Vorgang der Antragsstellung viel Zeit- und damit Personalressourcen in Anspruch.

Die Frage ist also berechtigt, ob Projektförderung als alternatives Finanzierungsinstrument sinnvoll ist. Da der Arbeitsaufwand derart immens ist, sollte sich eine Bibliothek nach dem Motto „ganz oder gar nicht“ für diese Art der Finanzierung entscheiden. Eine strategische Verankerung in den Aufgabenbereich und die Finanzierungsstrategie der Bibliothek würden damit einhergehen.

Die Suche nach Fördermitteln wird dabei nicht mehr anlassbedingt, sondern strategisch organisiert durchgeführt. Dafür sind eine systematische Beobachtung der Kultur-, Bildungs-, Wissenschafts- sowie Finanzpolitik, der Entwicklungen im Bibliothekswesen

---

<sup>239</sup> Vgl. Deutsche Digitale Bibliothek (o.J.): Projekt für Kultur und Wissenschaft [Elektronische Ressource].

<sup>240</sup> Vgl. ebd.

<sup>241</sup> o.V. (2009): Verwaltungs- und Finanzabkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Ländern der Bundesrepublik Deutschland über die Errichtung und den Betrieb der Deutschen Digitalen Bibliothek (DDB). Art. 8 Finanzierung, Abs. 4, S. 12 [Elektronische Ressource].

<sup>242</sup> Vgl. Kannenberg, Axel (2012): Fortschritt im Schneckentempo [Elektronische Ressource].

und die Beachtung der Kundeninteressen geboten. Weiterhin bedeutet das, dass kontinuierlich Themen, Ideen, Probleme etc. herausgefiltert, auf ihre Lösungsmöglichkeit durch ein Projekt geprüft und über Recherchen in entsprechende Förderprogramme eingebettet werden müssten. Zudem ist es erforderlich, in der im Bereich juristischer Fragen auf dem aktuellen Stand zu sein.<sup>243</sup>

Für kleine Bibliotheken dürften diese Anforderungen kaum zu bewältigen sein. Auch größere Einrichtungen müssen sich gut überlegen, ob sich der Einsatz tatsächlich lohnt. Die Kooperation mit anderen Einrichtungen – das müssen nicht unbedingt Bibliotheken sein – bedeutet zwar weiteren Aufwand, allerdings kann dies gerade auch für kleine Bibliotheken eine Überlegung wert sein. Denn durch die Zusammenarbeit mit größeren Partnereinrichtungen bei Projekten entsteht für sie eine Möglichkeit, innovative Ideen umzusetzen, Entwicklungen voranzutreiben und in der öffentlichen Wahrnehmung präsent zu sein. Die Inanspruchnahme von Beratungsstellen ist eine weitere Alternative.

Betont werden muss an dieser Stelle auch, dass Projektfördermittel keinen Ersatz für die Finanzierung des Grundbedarfs einer Bibliothek darstellen. Die Kernaufgaben einer Bibliothek können nicht durch derartige Gelder finanziert werden. Dies ist auch nicht, wie bereits erläutert, die Intention hinter diesem Finanzierungsinstrument. Projekte sind zeitlich begrenzte Vorhaben, und die hierfür bereitgestellten Gelder dürfen nicht zweckentfremdet werden. Deshalb können Träger und Entscheider den Einsatz von Projektmitteln als Ersatz für institutionelle Mittel nicht verlangen.

Abgeschlossen werden soll das Thema jedoch mit dem Hinweis Annette Kustos', „dass ohne die Zuwendung von Fördermitteln vielen Institutionen heute kaum noch Neuentwicklungen oder die Durchführung besonderer Veranstaltungen möglich wären, da sie [...] aus dem Alltagsgeschäft heraus nicht leistbar sind.“<sup>244</sup>

---

<sup>243</sup> Vgl. Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 62 f.

<sup>244</sup> Ebd., S. 9.

## 6 Crowdfunding

### 6.1 Definition und Beschreibung

„Crowdfunding (CF) ist eine Finanzierungsform, die im Wesentlichen mögliche Geldgeber über einen öffentlichen Aufruf im Internet mobilisiert und zum Ziel hat, finanzielle Ressourcen für ein Vorhaben entweder ohne oder mit Gegenleistung zu erhalten und damit einen bestimmten Zweck zu erreichen.“<sup>245</sup> Die anonyme Masse der Internetnutzer fungiert dabei als finanzieller Unterstützer des Vorhabens.<sup>246</sup>

Diese knappe Definition von CF soll als Einstieg ins Thema dienen. Bevor eine ausführlichere Typisierung stattfindet, wird zunächst die Entwicklungsgeschichte dieses Instruments aufgeführt.

CF ist eine noch junge Form der alternativen Finanzierung, wenngleich das Konzept dahinter bereits seit Jahrhunderten besteht. Schon Mozart und Beethoven ließen ihre Konzerte durch Subskribenten finanzieren. Auch die New Yorker Freiheitsstatue wurde über einen Zeitungsauftrag zu einem großen Teil mithilfe von Kleinstspenden bezahlt.<sup>247</sup>

In der Musik- und Filmbranche ist in der jüngeren Vergangenheit dann zum ersten Mal das Internet für solche Zwecke genutzt worden. Die CF-Idee kam erstmalig im Jahr 2000 bei der US-amerikanischen Plattform *ArtistShare* auf, als diese Musiker dabei unterstützte, mithilfe der Fans ein Musikalbum vorab zu finanzieren. Die Unterstützer erhielten als Gegenleistung für ihre Beteiligung einen der neuen Tonträger. Erst 2006 entstand das Wort Crowdfunding durch die Plattform *SellaBand*, die ähnlich wie *ArtistShare* vorgeht. Die erste eigentliche CF-Plattform, *Kickstarter*, existiert seit Anfang 2010 und bestimmt bis heute den Markt. In Deutschland ging die erste CF-Plattform, *Startnext*, im September 2010 an den Start.<sup>248</sup>

Der CF-Markt ist sehr dynamisch und entwickelt sich derzeit rasant. Immer mehr Projekte unterschiedlicher Art entstehen, die Plattformen entwickeln sich weiter oder es kommen neue hinzu.<sup>249</sup> Deshalb muss mit Zahlen auch vorsichtig umgegangen werden. Trotzdem sollen einige signifikante Fakten genannt werden, um die Dimensionen deutlich werden zu lassen. Fast 1,5 Milliarden US-Dollar weltweit wurden 2011 durch CF gesammelt und ungefähr 350 CF- oder ähnliche Plattformen, die ca. eine Million

<sup>245</sup> Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 1.

<sup>246</sup> Vgl. Lochmaier (2011): Geldquelle Internet, S. 70.

<sup>247</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 19.

<sup>248</sup> Vgl. ebd., S. 20; Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource].

<sup>249</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 86.

Kampagnen durchführten, wurden verzeichnet.<sup>250</sup> In Deutschland beträgt die im ersten Halbjahr 2012 durch CF gesammelte Summe über 630 000 Euro. Dies sind 39% mehr als im gesamten Jahr 2011 eingenommen wurden.<sup>251</sup>

Auch die Wissenschaft ist mittlerweile auf diese neue Art der Finanzierung aufmerksam geworden. Insgesamt ist die wissenschaftliche Literatur zum Thema zwar noch spärlich, Informationen zu CF werden vor allem über Weblogs weitergegeben. Allerdings entstehen erste studentische Abschlussarbeiten, seriöse Zeitungsartikel erscheinen und auch einige Konferenzen,<sup>252</sup> wie z.B. die co:funding-Konferenz, die als Subkonferenz der re:publica 2012 zum zweiten Mal stattfand,<sup>253</sup> beschäftigen sich bereits mit der Thematik. Das Wissen wird weiter zunehmen, nicht zuletzt durch die Erhebung statistischer Daten.<sup>254</sup>

An dieser Stelle ist es nun angebracht, die Merkmale und Besonderheiten von CF herauszuarbeiten und der Frage nachzugehen, warum und wie CF Anreize zur Beteiligung schafft.

CF ist zum einen eine Art Mikrofinanzierung. „Als Mikrofinanzierung wird [...] bisher jede Finanzierung von Vorhaben mit kleinem bis kleinstem Kapitalbedarf als Darlehen, Spenden oder Beteiligung sowohl durch Individuen als auch Institutionen bezeichnet.“<sup>255</sup> Die Anzahl der Geldgeber spielt dabei vorerst noch keine Rolle. Populär geworden ist Mikrofinanzierung durch die Armutsbekämpfung in Entwicklungsländern.

Bei CF bestehen die Unterstützungen nun selbst aus kleinen bis kleinsten Beträgen, bei größeren Finanzierungsvolumina muss die Zahl der Unterstützer deshalb dementsprechend hoch sein. Der Begriff „Crowdfunding“ setzt sich zusammen aus den englischen Bezeichnungen für „Menge“ („crowd“) und „finanzieren“ („to fund“), das bedeutet, eine große Zahl an individuellen Geldgebern ist bereit ein bestimmtes Vorhaben zu finanzieren,<sup>256</sup> deshalb wird CF auch häufig Schwarmfinanzierung genannt.

Im Wesentlichen findet der Aufruf zur Unterstützung im Internet über soziale Netzwerke statt. Im Durchschnitt unterstützen wenige tausend Personen ein Vorhaben,<sup>257</sup> das ist im eigentlichen Sinne noch keine „crowd“; das Wort bezieht sich auf „die Gesamtpopu-

---

<sup>250</sup> Vgl. Scott (2012): Crowdfunding raised \$1.5 billion in 2011 [Elektronische Quelle].

<sup>251</sup> Vgl. Für-Gründer.de (2012): Entwicklungen von Crowd funding und Crowd investing in Deutschland, S. 3 [Elektronische Ressource].

<sup>252</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 10-16.

<sup>253</sup> Vgl. Tyclipso Media Evolution (2012): co:funding Konferenz am 4. Mai 2012 in Berlin [Elektronische Ressource].

<sup>254</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 10-16.

<sup>255</sup> Ebd., S. 21.

<sup>256</sup> Vgl. ebd., S. 20-23.

<sup>257</sup> Vgl. ebd., S. 4.

lation, aus der die Unterstützer stammen<sup>258</sup>, die Web-Gemeinschaft als Gruppe nicht-professioneller Personen. Im Mittel liegen in Deutschland die Unterstützungsbeiträge laut einer 2011 veröffentlichten Studie des *Instituts für Kommunikation in sozialen Medien* (ikosom) bei etwa 80 Euro.<sup>259</sup> Natürlich kommen auch große Beträge vor, dann wirken die Unterstützer als Multiplikatoren, jedoch liegt die finanzielle Beteiligung generell nicht im Cent-Bereich.<sup>260</sup>

Zum anderen ist CF auch eine Form von Projektfinanzierung. Allerdings müssen die zu finanzierenden Vorhaben wenige formale Anforderungen oder Richtlinien erfüllen. Wichtig ist, dass sie zum Unterstützen anregen, worauf später noch eingegangen wird.<sup>261</sup>

Für die weitere Typisierung von CF sind zwei Kategorien zu unterscheiden: Die eine ist der gesellschaftliche Zweck der zu finanzierenden Projekte. Dieser kann entweder gemeinnütziger (z.B. öffentliche Forschungsvorhaben) oder kommerzieller Art (z.B. Produktmarketing) sein oder aus einer Mischform bestehen, bei der der kommerzielle Zweck zunächst nicht deutlich erkennbar ist (z.B. Einführung neuer Dienste). Die Breite möglicher Projekte ist demzufolge groß.

Die zweite Kategorie berücksichtigt die organisatorische Einbettung der Initiatoren und differenziert dabei private, unabhängige Projekte, Vorhaben mit Bezug zu einem Unternehmen und Firmenneugründungen.<sup>262</sup>

Je nach Projektform sind unterschiedliche Arten der Finanzierung geeignet, in Abhängigkeit von „Einsatzbedingungen, prozeduralen und rechtlichen Anforderungen.“<sup>263</sup>

Diese können in fünf Hauptgruppen eingeteilt werden:

- Spenden als freiwillige Leistungen, die mit keiner Gegenleistung verbunden sind; häufig vorkommend bei nicht-kommerziellen Vorhaben.
- Sponsoring als vertraglich vereinbarte Förderung in Verbindung mit einer Gegenleistung.
- Vorauszahlungen als Kaufakt, bei dem das Produkt oder die Dienstleistung nach Fertigstellung dem Unterstützer zur Verfügung steht.
- Kredite, mit Rückzahlung und allen weiteren damit verbundenen Regelungen.
- Equity,<sup>264</sup> d.h. „gesellschaftsrechtliche Beteiligungen am Eigenkapital eines (jungen) Unternehmens“.<sup>265</sup>

---

<sup>258</sup> Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 4.

<sup>259</sup> Vgl. Eisfeld-Reschke; Wenzlaff (2011): Crowdfunding-Studie 2011 [Elektronische Ressource].

<sup>260</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 4, 18, 90.

<sup>261</sup> Vgl. ebd., S. 18.

<sup>262</sup> Vgl. ebd., S. 3 f.

<sup>263</sup> Ebd., S. 2.



„Crowd-Spenden und Crowd-Sponsoring sind recht einfach zu organisierende Formen, während Crowd-Kredite und besonders Crowd-Equity von den rechtlichen und formalen Anforderungen sehr viel komplexer sind und sich für kleinvolumige Vorhaben wenig eignen.“<sup>266</sup> Bei Projekten im kulturellen, kreativen oder sozialen Sektor ist CF mittlerweile etabliert. Die üblichen Finanzierungsformen sind in diesem Bereich Spenden, Sponsoring und Vorauszahlung aufgrund einer begrenzten Dauer der Projekte und eher kleinen Beträgen.<sup>267</sup>

In Verbindung mit Krediten und Equity wird häufig bereits von „Crowdinvesting“ gesprochen, da diese beiden Formen vor allem für Firmengründungen relevant sind. Bei Crowdinvesting kaufen Kleininvestoren Anteile an einer neu gegründeten Firma und profitieren langfristig durch Beteiligungen am Gewinn und am Unternehmenswert.<sup>268</sup> Im Laufe dieser Arbeit werden Kredite und Equity jedoch nicht weiter behandelt, da sie für Bibliotheken primär nicht von Interesse sind.

„Mit zunehmender Komplexität des CF-Prozesses und mit wachsender Zahl der interessierten Unterstützer werden Intermediäre notwendig, die den Prozess im Namen der Projektinitiatoren organisieren und die notwendige Web-Plattform mit den dahinter liegenden Routinen vorhalten.“<sup>269</sup> Für jedes Vorhaben wird von den Vermittlern ein Projekt definiert und zusammen mit dem Initiator Finanzierungsziel und Zeitrahmen festgelegt.<sup>270</sup> Eine Aktion startet erst, wenn eine Mindestkapitalmenge fremdfinanziert ist.<sup>271</sup>

Vor allem für die Durchführung der Finanztransaktionen werden die CF-Plattformen benötigt. Die Bezahlung muss nicht zwangsläufig online-basiert sein, häufig werden unterschiedliche Zahlungswege angeboten. Nichtsdestotrotz werden an die Bezahlungssysteme diverse Anforderungen gestellt: Die Prozesse müssen missbrauchssicher ablaufen können, hohe Datenschutzvorkehrungen sind zu treffen, außerdem sind für die Zahlungsvorgänge Kooperationen mit Micro-Payment-Providern oder Banken unerlässlich. Bei kleinen Einzelbeträgen wären die Transaktionskosten zu hoch, sodass sich manche Zahlungsarten, wie z.B. Kreditkartenzahlung oder Banküberweisung von vornherein ausschließen. Kostengünstige Transaktionsformen werden durch die Nutzung hoch automatisierter, webbasierender Micro-Payment-Systeme erreicht. Im Bereich der Bezahlungssysteme bewegt sich zurzeit sehr viel, die deutschen Plattformen, die

---

<sup>264</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 2.

<sup>265</sup> Ebd., S. 2, 51.

<sup>266</sup> Ebd., S. 34.

<sup>267</sup> Vgl. ebd., S. 5.

<sup>268</sup> Vgl. Sievers (2011): Viele kleine Business Angels [Elektronische Ressource].

<sup>269</sup> Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 35.

<sup>270</sup> Vgl. ebd., S. 35.

<sup>271</sup> Vgl. Lochmaier (2011): Geldquelle Internet, S. 70.



meist noch recht jung sind, probieren verschiedene Wege aus. Deshalb sollte dies genau beobachtet werden.<sup>272</sup>

Der CF-Markt tangiert mittlerweile viele Bereiche. Deshalb wird es nötig, sich mit der jeweiligen Rechtslage auseinanderzusetzen. Besonders die Intermediäre stehen dabei in der Pflicht. Sie können den Initiatoren wichtige Hinweise liefern und sie vor rechtlichen Risiken bewahren. Trotzdem sollten auch diese sich mit den juristischen Grundlagen befassen.<sup>273</sup> Lochmaier betont in seinem Artikel, dass aufgrund der Neuheit des Finanzierungsinstruments noch Handlungsbedarf bezüglich der rechtlichen Rahmenbedingungen besteht, um die Seriosität zu gewährleisten.<sup>274</sup>

Zu den Akteuren, die im CF eine Rolle spielen, gehören mindestens drei Gruppen: Die Projektinitiatoren, die Unterstützer und die Intermediäre, über die in der Regel die Projekte ablaufen.<sup>275</sup> Weitere Beteiligte können Stakeholder und im Bereich der Bibliotheken die Träger sein. Der Fokus soll noch einmal auf die Unterstützer gerichtet werden, denn ohne ihr Engagement würde das CF-Konzept nicht funktionieren.

Hemer et al. haben mögliche Motive zur Beteiligung am CF herausgearbeitet. Sie halten fest, dass der Anreiz zur Unterstützung bisher eher noch nicht-monetärer und nicht-materieller Art ist. Faktoren wie die Identifikation mit den Werten eines Projekts, Teil einer Gemeinschaft zu sein, Spaß an Mitwirkung, Innovation und Interaktion sind hier zu nennen. Allerdings können Gegenleistungen den Auslöser für ein Engagement darstellen, auch wenn diese ideeller Natur sind.<sup>276</sup>

In der CF-Branche haben sich vor allem „Dankeschön-Geschenke“<sup>277</sup> etabliert, wie z.B. die Teilnahme an Veranstaltungen, die namentliche Nennung in einem Buch oder Filmabspann, ein fertiges Produkt oder die Nutzung einer Dienstleistung. Sie haben zum Ziel, „die Geldbörse über den Mindestbetrag hinweg zu öffnen“<sup>278</sup>.

Unabhängig von der Art der Gegenleistungen erhalten die Geldgeber einen Wissensvorsprung durch interne Informationen, eine emotionale Bindung zum Projekt sowie Unterhaltung durch Einbeziehung in den Projektverlauf.<sup>279</sup>

Das Faszinosum und der Reiz bei CF ist, dass eine anonyme Masse Projekte direkt im Netz beurteilen und sie spontan mit einem finanziellen Betrag unterstützen kann. Die

---

<sup>272</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 65.

<sup>273</sup> Vgl. ebd., S. 103-105.

<sup>274</sup> Vgl. Lochmaier (2011): Geldquelle Internet, S. 71.

<sup>275</sup> Auf einzelne CF-Plattformen wird im nächsten Unterkapitel (S. 58) noch eingegangen.

<sup>276</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 2, 43.

<sup>277</sup> Munique (2012): Finanzierung 2.0 + Marketing 2.0 = Crowdfunding für Bibliotheksprojekte, S. 28 [Elektronische Ressource].

<sup>278</sup> Startnext (2011): Crowdfunding in Deutschland [Elektronische Ressource].

<sup>279</sup> Vgl. ebd.; ebenso Munique (2012): Finanzierung 2.0 + Marketing 2.0 = Crowdfunding für Bibliotheksprojekte, S. 30 [Elektronische Ressource].

Loyalität und Verbindung zwischen Initiatoren und Unterstützern wird sehr hoch.<sup>280</sup> Die Effekte, die sich daraus ergeben können, werden im nächsten Unterkapitel (S. 59 ff.) behandelt.

## 6.2 Adaption auf Bibliotheken

„CF ist eine informelle Finanzierungsform und baut auf einfache Abwicklungsprozesse und geringe Regelungsdichte.“<sup>281</sup> Die Einbindung eines Projekts auf einer Plattform gestaltet sich nicht allzu schwierig.

Zunächst ist es jedoch erforderlich, die für ein Projekt passende Plattform auszusuchen. Ein Intermediär, der bereits eine gewisse Bekanntheit erlangt hat und womöglich auf ein Sachgebiet spezialisiert ist, kann die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Denn dann hat sich erstens das Bezahlprozedere bereits des Öfteren bewährt und zweitens ist meist schon eine ‚Community‘ vorhanden, die mit den auftretenden Projektthemen vertraut ist.<sup>282</sup> Für den Initiator bietet das den Vorteil, dass er schnell erkennen kann, ob sein Projekt ankommt.

Etablierte und für Bibliotheken relevante deutsche Plattformen können *Startnext*, *mySherpas*, *VisionBakery* und *Pling* sein. Die dort eingestellten Projekte haben entweder einen kreativen, künstlerischen, sozialen, technischen oder unterhaltenden Bezug. Laut der „ikosom-Studie“ von 2011, die sechs deutschsprachige Plattformen – darunter die oben genannten – untersuchte, wird jedes zweite Projekt erfolgreich finanziert.

Wer sich für CF entscheidet, sollte die Plattformen gründlich miteinander vergleichen, denn sie weisen unterschiedliche Schwerpunkte und Herangehensweisen auf. Gebührenhöhe, Projektbetreuung und der Kontakt zu den Initiatoren sind wesentliche Vergleichskriterien,<sup>283</sup> aber insbesondere auch der Umgang mit Rechtsfragen.

Um ein Projekt auf einer Plattform veröffentlichen zu können, bedarf es einer Anmeldung. Für das Projekt werden ein Finanzierungsziel und das Zeitfenster, in der dieses erreicht werden soll, festgelegt. Die Projektidee und das eigene Profil sollten möglichst genau und dennoch ansprechend beschrieben werden, um zur Mitwirkung anzuregen. Kurze, verständliche Texte können durch Fotos, Videos, Verlinkungen zur eigenen Internetseite oder zu einem Blog ergänzt werden. Je nach Größe der Unterstützungsbeträge werden vorab verschiedene attraktive Gegenleistungen definiert.<sup>284</sup>

---

<sup>280</sup> Vgl. Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource]; Lochmaier (2011): Geld-quelle Internet, S. 71.

<sup>281</sup> Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 5.

<sup>282</sup> Vgl. ebd., S. 73.

<sup>283</sup> Vgl. Wenzlaff (2011): Deutschsprachige Crowdfunding-Plattformen auf einen Blick [Elektronische Ressource].

<sup>284</sup> Vgl. ebd.; Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource].

Essentiell ist es, das Projekt über verschiedene Kanäle zu bewerben, denn wenn die Mindestkapitalmenge innerhalb der ausgemachten Zeit nicht erreicht wird, erhalten alle Unterstützer ihr Geld zurück. Nach dem „Alles oder nichts“-Prinzip wird dem Initiator das Geld erst nach Erreichen des Finanzierungsziels und Ablauf der Zeit überwiesen, um Missbrauch vorzubeugen. Natürlich ist es möglich, innerhalb des Zeitrahmens auch mehr als die angestrebte Summe zu bekommen. Bei *Startnext* müssen sogar in einer „Fanphase“ eine bestimmte Anzahl potentieller Unterstützer gesammelt werden, bevor ein Projekt zur Finanzierung freigegeben wird. Beispielsweise benötigt man für einen anvisierten Betrag von 500 Euro zehn Fans.<sup>285</sup>

Kommunikation und umfassendes Marketing sind fundamental, um möglichst viele Personen für eine Idee begeistern und um CF erfolgreich betreiben zu können. Über die einschlägigen sozialen Medien, aber auch durch klassische Pressearbeit, kann für das Projekt geworben werden, denn mit einem großen Netzwerk erhöhen sich die Erfolgchancen. CF bedeutet in gewisser Hinsicht auch Selbstvermarktung.<sup>286</sup>

Zugleich kann CF auch zur Marktrecherche verwendet werden, um die Relevanz und das Interesse für das Projekt zu prüfen.<sup>287</sup> Noch vor dem eigentlichen Start eines Projekts wird deutlich, ob die Idee erfolgversprechend ist. Außerdem können Feedbacks von Befürwortern weitere Anregungen liefern.<sup>288</sup>

Während der Projektphase werden die Unterstützer von den Initiatoren so transparent wie möglich über die Entwicklungen des Projekts informiert,<sup>289</sup> um das Vertrauen der Förderer zu stärken und die Zweckverwendung des Geldes zu demonstrieren. Der Aufbau einer ‚Community‘ kann für künftige Projekte dienlich sein.

Der damit verbundene Arbeitsaufwand sollte jedoch nicht unterschätzt werden. Regelmäßige Information und Kommunikation sind sehr zeitintensiv, wenn sie gewinnbringend eingesetzt werden sollen. Zusammenfassend gesagt, sind eine sorgfältige Planung der CF-Kampagne, Transparenz während der Durchführung und eine adäquate Kommunikationsstrategie Voraussetzungen für erfolgreiches CF. Allerdings sollten Aufwand und angestrebter Ertrag in einem angemessenen Verhältnis stehen.<sup>290</sup>

---

<sup>285</sup> Vgl. Munique (2012): Finanzierung 2.0 + Marketing 2.0 = Crowdfunding für Bibliotheksprojekte, S. 23 [Elektronische Ressource]; Wenzlaff (2011): Deutschsprachige Crowdfunding-Plattformen auf einen Blick [Elektronische Ressource].

<sup>286</sup> Vgl. Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource]; Munique (2012): Finanzierung 2.0 + Marketing 2.0 = Crowdfunding für Bibliotheksprojekte, S. 24 [Elektronische Ressource];

<sup>287</sup> Vgl. Startnext (2011): Crowdfunding in Deutschland [Elektronische Ressource].

<sup>288</sup> Vgl. Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource].

<sup>289</sup> Vgl. Wenzlaff (2011): Deutschsprachige Crowdfunding-Plattformen auf einen Blick [Elektronische Ressource].

<sup>290</sup> Vgl. Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource]; Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 71-73.

Ausschlaggebend für einen gewinnbringenden Einsatz von CF ist gleichwohl die Art des zu finanzierenden Projekts. Nur wenn eine Masse angesprochen werden kann, besteht Aussicht auf Erfolg. Da CF zumeist über webbasierte Plattformen erfolgt, müssen die Bedürfnisse der im Netz Aktiven Berücksichtigung finden. Daraus ergeben sich nach Munique folgende Kriterien für Projekte: Die Projektideen sollten „publicitywirksam, nachvollziehbar, identitätsstiftend[d], [...] [gesellschaftlich relevant], [...] [erreichbar], konkret [und] bildhaft“<sup>291</sup> sein.

Mittlerweile ist die Anzahl der CF-Projekte stark angestiegen. Waren es bei fünf analysierten deutschen Plattformen im zweiten Quartal 2011 noch 36 erfolgreich finanzierte Projekte, so sind es allein im zweiten Quartal 2012 bereits 122.<sup>292</sup> Es findet folglich ein intensiver Wettbewerb um die Gunst der „Crowd“ statt.<sup>293</sup> Für Bibliotheken bedeutet das, dass ihre Projekte einen innovativen, einzigartigen Charakter haben und den Nerv der Webgemeinde treffen müssen. Themen, die Neuheiten und Weiterentwicklung betreffen, einen aktuellen und gesellschaftlichen Bezug, hohen Spaß- und Mitmachfaktor sowie Engagement aufweisen, und die Werte und Emotionen vermitteln, haben Potential, um durch CF finanziert zu werden.<sup>294</sup>

Ist ein Projekt erst einmal für interessant und attraktiv befunden worden, wird den Unterstützern daran gelegen sein, dass dieses auch verwirklicht wird. Sie werden ihrerseits über verschiedene Kanäle dafür werben und damit die Bekanntheit des Projekts vergrößern.<sup>295</sup> Durch eine CF-Aktion kann das „Beziehungsnetzwerk [des Initiators] sprunghaft anwachsen“<sup>296</sup>; CF birgt demnach auch die Chance der Kundenneugewinnung.

In den vorherigen Abschnitten wurden viele Vorteile von CF ersichtlich, vorhandene negative Aspekte dürfen jedoch nicht unberücksichtigt bleiben. Die Preisgabe projektbezogener Informationen erhöht die Gefahr der Kopie durch andere. Außerdem sind der Aufbau einer ‚Community‘ und die Kommunikation mit dieser, wie bereits angesprochen, unter Umständen zeit-, personal- und damit kostenaufwändig. Zudem ist eine stetige Abhängigkeit vom Wohlwollen der ‚Crowd‘ vorhanden, die gerade bei Projektveränderungen zum Störfaktor werden kann.

---

<sup>291</sup> Munique (2012): Finanzierung 2.0 + Marketing 2.0 = Crowdfunding für Bibliotheksprojekte, S. 49 [Elektronische Ressource].

<sup>292</sup> Vgl. Für-Gründer.de (2012): Entwicklungen von Crowd funding und Crowd investing in Deutschland, S. 10 [Elektronische Ressource].

<sup>293</sup> Vgl. Lochmaier (2011): Geldquelle Internet, S. 71.

<sup>294</sup> Vgl. Munique (2012): Finanzierung 2.0 + Marketing 2.0 = Crowdfunding für Bibliotheksprojekte, S. 48 [Elektronische Ressource].

<sup>295</sup> Vgl. Startnext (2011): Crowdfunding in Deutschland [Elektronische Ressource].

<sup>296</sup> Lochmaier (2011): Geldquelle Internet, S. 72.

Die Unterstützer haben keinen Einfluss auf die Verwendung des Geldes. Sie sind auf die Informationen des Initiators angewiesen und müssen ihm vertrauen, wobei die Missbrauchsgefahr geringer ist, wenn Intermediäre einbezogen werden. Außerdem stellt die Bezahlung im Internet eine Hemmschwelle für die Beteiligung dar.

Noch ist unklar, was mit dem Geld der Unterstützer geschieht, wenn zwar via CF die Mindestkapitalmenge erreicht wird, aber das Projekt nachträglich scheitert.<sup>297</sup>

### 6.3 Praxisbeispiele

CF erfreut sich vor allem in der Musik-, Film- und Softwarebranche immer größerer Beliebtheit. Einige spektakuläre Projekte haben dadurch dem Instrument CF zu größerer Bekanntheit verholfen.

Im Juni 2010 beispielsweise benötigten vier Studenten für die Entwicklung einer Facebook-ähnlichen Plattform mit dem Namen *Diaspora*, die aber mehr Datensicherheit gewähren sollte, 10 000 US-Dollar. Das Projekt fand so großen Anklang, dass insgesamt ca. 200 000 US-Dollar via CF gesammelt wurde. Sogar der Gründer von Facebook, Mark Zuckerberg, war unter den Geldgebern.<sup>298</sup> Die Plattform existiert heute noch wie vor.<sup>299</sup>

In Deutschland wurde der Film *Stromberg* durch CF bzw. vielmehr Crowdinvesting finanziert. Innerhalb einer Woche wurde die anvisierte Summe von einer Million Euro erreicht. Die Unterstützer wurden direkt am Kino-Umsatz des Films beteiligt.<sup>300</sup>

Auch im Literaturbereich kann ein erfolgreiches deutsches Projekt verbucht werden. Der Architekt Le Van Bo nahm für sein Buch „Hartz IV-Möbel“ auf der Plattform *Startnext* ca. 13 000 Euro ein, obwohl er für den Druck und die Vermarktung 5000 Euro als Zielsumme angegeben hatte.<sup>301</sup>

Im Bereich der Bibliotheken ist in Deutschland bisher nur ein Projekt recherchierbar. Unter dem Titel „Neue Regale für 5000 heimatlose Bücher“ wurden erfolgreich 5000 Euro ebenfalls über die Plattform *Startnext* gesammelt. Initiator des Projekts war die Kunstbibliothek *Halle 14* in Leipzig, die für ihre zum Teil kostbaren Kunstbände Bedarf an neuen Regalen hatte. Um die Aufmerksamkeit auf das Vorhaben zu lenken, wurden

---

<sup>297</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 77-79; Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource].

<sup>298</sup> Vgl. Startnext (2011): Crowdfunding in Deutschland [Elektronische Ressource].

<sup>299</sup> S. online unter: <https://joindiaspora.com/>. Letzter Zugriff am 31.07.2012.

<sup>300</sup> Vgl. Meinshausen; Schiereck; Wettermann (2012): Finanzierungsinnovationen via Crowdfunding, S. 69; ebenso Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource].

<sup>301</sup> Vgl. Petersdorff; Oberhuber (2012): Mit Kleckerbeträgen die Welt retten [Elektronische Ressource].

u.a. ein Video zur Projektidee eingestellt und attraktive „Dankeschön“-Geschenke wie z.B. eine Jahresmitgliedschaft im Halle 14 e.V. versprochen.<sup>302</sup>

## 6.4 Reflexion

Das Finanzierungsinstrument CF ist in der deutschen Bibliothekslandschaft noch nicht populär, wenngleich derzeit Anstrengungen zu erkennen sind, die das ändern sollen. Auf dem *101. Bibliothekartag* in Hamburg wurden ein Vortrag und Workshop zum Thema angeboten. Weiterhin wird in Fortbildungen über den Einsatz von CF in Bibliotheken informiert, z.B. im Oktober 2012 in der *Fachstelle Stuttgart*. An vorzeigbaren Beispielen mangelt es jedoch noch, CF steht im deutschen Bibliothekswesen erst in den Anfängen.

Generell kann noch kein eindeutiges Urteil gefällt werden, ob CF nur einen aktuellen ‚Hype‘ oder eine dauerhafte Finanzierungsalternative darstellt. Das eigentliche Startjahr für CF in Deutschland ist 2011.<sup>303</sup> Jedoch lassen sich Tendenzen erkennen, wonach sich einige Plattformen bereits einen Namen gemacht und etabliert haben, und der durch CF gesammelte Betrag derzeit stetig wächst.

Für Bibliotheken ist CF insoweit interessant, dass es relativ schnell umsetzbar ist, vorausgesetzt, die Masse der Internetnutzer kann binnen kurzer Zeit aktiviert werden. Der damit verbundene Aufwand und die weitere Interaktion mit den Gönnern sollten jedoch nicht unterschätzt werden, trotz der heutigen Kommunikationsmöglichkeiten via soziale Netzwerke.

Für Bibliotheken spielt des Weiteren eine Rolle, bei welcher Art von Vorhaben der Einsatz von CF sinnvoll ist. Grundsätzlich ist es zu empfehlen, über das eigentliche Kerngeschäft hinauszuschauen,<sup>304</sup> denn einerseits ist durch CF ein Mittel vorhanden, wie auch ausgefallene Ideen eine reelle Chance auf Verwirklichung haben. Gerade deshalb hat es vermutlich bei Künstlern und Kreativen sowie in der Unterhaltungsbranche zuerst Anklang gefunden.

Andererseits zeichnet sich die Webgemeinschaft als hauptsächliche Zielgruppe von CF durch Innovationsfreude und Interesse an Neuem aus, woran sich die Projektvorschläge orientieren sollten. Bei der Finanzierung von Forschungsvorhaben könnte beispielsweise zukünftig Potential vorhanden sein.<sup>305</sup> Allgemein sind Kreativität und auf-

---

<sup>302</sup> Vgl. Kunstbibliothek Halle 14 (2011): Neue Regale für 5000 heimatlose Bücher [Elektronische Ressource].

<sup>303</sup> Vgl. Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource].

<sup>304</sup> Vgl. Simovic (2012): Wie für ein Buchprojekt im Vorfeld mehr als 100.000 USD eingesammelt werden konnte [Elektronische Ressource].

<sup>305</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 5.

merksame Beobachtung der Umwelt und aktuellen gesellschaftlichen Belange für die Entwicklung von CF-Projekten erforderlich.

Durch CF kann mutmaßlich die allgemeine finanzielle Situation einer Bibliothek nicht verbessert werden, da der Projektcharakter der Vorhaben notwendig ist, damit die Unterstützer das Gefühl bekommen, etwas Konkretes zu finanzieren.

Nach Munique sollte eine Projektidee als „Traumziel, nicht als Notwendigkeit“<sup>306</sup> formuliert werden, woraus zu schließen ist, dass keine Abhängigkeit von der ‚Crowd‘ entstehen sollte. CF ist damit vor allem für Teil- und nicht für Vollfinanzierung von Projekten geeignet. Auch eine ‚Überpräsenz‘ eines Projekts auf mehreren Plattformen kann sich negativ auswirken, die Unterstützungsbereitschaft sinkt, wie es beispielsweise bei der Finanzierung des Films *The Race* der Fall war.<sup>307</sup>

Je höher zudem die angestrebte Summe wird, desto unrealistischer wird es, sie zu erreichen, auch wenn es positive Ausnahmen insbesondere im Filmbereich zu verzeichnen gibt. Daran sollten sich Bibliotheken jedoch nicht messen; ihre finanziellen und personellen Möglichkeiten sind für umfangreichste Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen vergleichsweise begrenzt.

Die CF-Strukturen sind derzeit noch relativ flexibel gestaltet, allerdings müssen die rechtlichen Grundlagen angepasst werden, damit die Seriosität und Legalität gewahrt werden. Für den Staat könnte CF dahingehend interessant werden, dass öffentliche Fördertöpfe entlastet werden und der wirtschaftliche Strukturwandel lanciert wird.<sup>308</sup>

Um sein volles Potential entfalten zu können, muss CF von der Gesellschaft akzeptiert werden, dann kann es eine ernstzunehmende Finanzierungsalternative darstellen. Die Beteiligung von Privatpersonen hat es in dieser Weise bisher noch nicht gegeben,<sup>309</sup> die Bibliotheken sollten ihre Chance ergreifen und die Weisheit der Masse für sich nutzen.

---

<sup>306</sup> Munique (2012): Finanzierung 2.0 + Marketing 2.0 = Crowdfunding für Bibliotheksprojekte, S. 49 [Elektronische Ressource].

<sup>307</sup> Vgl. Meinshausen; Schiereck; Wettermann (2012): Finanzierungsinnovationen via Crowdfunding, S. 70, 72.

<sup>308</sup> Vgl. Hemer et al. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung, S. 106.

<sup>309</sup> Vgl. Köllen (2011): Ein Schwarm von Finanziers [Elektronische Ressource].



## 7 Weitere alternative Finanzierungsinstrumente

In diesem Kapitel werden in knapper Form weitere mögliche Finanzierungsinstrumente beschrieben, die auf [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de) und in dieser Arbeit noch keine Berücksichtigung fanden. Die Instrumente sind alle, bis auf Öffentlich-Private Partnerschaften, nicht direkt mit der Erzielung von Mehreinnahmen verbunden. Dennoch stellen sie Möglichkeiten dar, die Zukunftsfähigkeit von Bibliotheken zu unterstützen. Kreativität ist gerade in finanziell schwierigen Zeiten ein wichtiges Element.

### 7.1 Public-Private-Partnership

Im Kulturbereich, und auch bei Bibliotheken, wächst derzeit die Anzahl der Projekt- oder Angebotsfinanzierungen durch Public-Private-Partnerships (PPP), auch Öffentlich-Private Partnerschaften genannt. Eine allgemeine Definition für PPP existiert nicht, jedoch kann für den kulturellen Sektor eine Begriffsabgrenzung vorgenommen werden.<sup>310</sup> Gerlach-March versteht darunter „eine langfristige vertragliche Bindung mindestens zweier Partner, die ein gemeinsames Interesse [...] sowie je einen eigenen Nutzen haben“<sup>311</sup>, wie Erfolg und Anerkennung. Die Partner sind in allen Phasen der Zusammenarbeit gleichberechtigt.

Meist erfolgt die Initiative von Seiten der öffentlichen Institution, die nicht genügend Mittel für eine Leistungserbringung zur Verfügung hat. Der private Förderer versteht sich aber nicht als Ersatz für staatliches Handeln. Sein Engagement beruht auf einem entsprechenden Förderprofil oder bestimmten Nutzenvorstellungen. Wichtig ist, dass die gegenseitigen Erwartungen abgesprochen und von beiden Seiten akzeptiert werden, sowie gemeinsame Ziele vereinbart und die rechtlichen Rahmenbedingungen geklärt werden.<sup>312</sup>

Für beide Seiten können in einer PPP gemeinsame Vor- und Nachteile bestehen. Positiv ist sicherlich die Möglichkeit, ein Vorhaben zu verwirklichen, das ein Partner allein nicht hätte stemmen können. Des Weiteren können Ressourcen geteilt werden, die Gefahr zu scheitern wird vermindert, Planungssicherheit entsteht und Wissen kann ausgetauscht werden. Ein Risiko stellen fehlende Informationen, Vertrauen und Kommunikationsvereinbarungen dar, sowie unterschiedliche Prioritätensetzung.<sup>313</sup>

<sup>310</sup> Vgl. Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 85.

<sup>311</sup> Ebd., S. 85.

<sup>312</sup> Vgl. ebd., S. 86; Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 87 f.

<sup>313</sup> Vgl. Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 87.



Im Bibliotheksbereich hat vor allem die Kooperation der *Bayerischen Staatsbibliothek* (BSB) mit dem IT-Dienstleistungsunternehmen *Google* für Aufsehen gesorgt. Im Rahmen der seit 2007 bestehenden PPP wird *Google* die urheberrechtsfreien Bestände der BSB einscannen. Die Digitalisate werden der Öffentlichkeit über die Website der BSB sowie Googles Buch- und Websuche zugänglich gemacht. Die BSB profitiert insofern, als dass Google die Digitalisierungskosten übernimmt und sie die weltweite Nutzung ihres historischen Bestandes ermöglicht.<sup>314</sup>

## 7.2 Direktmarketing

Direktmarketing, als eine simple, aber effektive Form des Fundraisings, wurde in der *Stadtbibliothek Trier* für die Gewinnung von Buchpatenschaften eingesetzt. Der Landeszuschuss für die Bibliothek wurde um 50% gekürzt, deshalb war man für die Bestandserhaltung auf weitere Einnahmen angewiesen.

Die Bibliothek übernahm die Idee eines Antiquars, der damit bereits viel Erfolg einfahren konnte. Dieser hatte zunächst seinen Katalog per E-Mail verschickt, wodurch aber kaum Rückmeldungen eintrafen. Daraufhin ließ er ihn auf Papier drucken und per Post verschicken. Der Erfolg stellte sich unmittelbar ein.

Für die Stadtbibliothek diente eine Spenderdatenbank als Basis, mit der über ein Scoring-Modell die bis dahin größten und häufigsten Spender herausgefiltert wurden. Gleichzeitig wurden mithilfe einer weiteren Datenbank Informationen über die zu restaurierenden Bücher in einer Mappe festgehalten und daraufhin an die potentiellen Spender geschickt. Durch dieses Konzept konnte für über die Hälfte der beworbenen Bücher eine fachgerechte Restaurierung sichergestellt werden.

Der Vorteil dieser Maßnahme sind die eher geringen Kosten für den Druck, aber auch ein nicht allzu hoher zeitlicher Aufwand für die Zusammenstellung der Informationen, vorausgesetzt diese sind schon in einer Form vorhanden. Das Internet öffnet zwar viele Türen, dennoch bleiben viele Websites oft unberücksichtigt, trotz Werbung. Selbstverständlich muss die hier beschriebene Vorgehensweise auch nicht überall fruchten, dennoch stellt sie eine Alternative in einer Welt dar, in der scheinbar nur noch Onlineaktionen zum Erfolg führen.<sup>315</sup>

## 7.3 Empfehlungsmarketing

Empfehlungsmarketing ist ein Instrument, das vor allem in der Unternehmensbranche zur Neukundengewinnung eingesetzt wird. Darauf ist auch die existierende Ratgeber-

<sup>314</sup> Vgl. Ceynowa (2008): Der „BSB-Google-Deal“, S. 3-5.

<sup>315</sup> Vgl. Schirmer (2012): Simplicity wins, S. 17.

Literatur ausgerichtet. Dennoch könnten auch Bibliotheken davon profitieren, wie hier aufgezeigt werden soll, denn sie sind auf die Nutzung ihrer Dienstleistungen durch Bibliothekskunden angewiesen.

Die heutige Vielfalt an Angeboten führt einerseits zu einer zunehmenden Informationsflut und Komplexität, wodurch die Orientierungslosigkeit der Verbraucher gesteigert wird. Andererseits werden die Ansprüche der Kunden immer höher. Aus diesen Gründen wird persönlichen Empfehlungen aus dem eigenen Umfeld oder auch dem Internet mehr vertraut als Werbeslogans.<sup>316</sup>

Diese Entwicklung greift Empfehlungsmarketing auf, mit dem Ziel, „Empfehlungen aktiv und zielgerichtet zu stimulieren, sowohl im zwischenmenschlichen Gespräch als auch weit reichend im Internet“<sup>317</sup>, um dadurch für die Angebote eines Unternehmens oder einer Einrichtung zu werben.

Voraussetzungen für stetige Weiterempfehlung sind qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen sowie optimierte, kundenorientierte Ablaufprozesse. Des Weiteren gehören ein freundlicher Umgang mit den Kunden dazu, klare, verständliche Botschaften und ab und an unerwartete, über das normale Angebot hinausgehende Services, die die Kunden emotional berühren und eine positive Einstellung erzeugen.<sup>318</sup>

Allgemein gültige und erfolgsversprechende Umsetzungsmaßnahmen gibt es nicht. Im Zusammenhang mit Empfehlungsmarketing sind in erster Linie ein aufrichtiges Interesse und Verständnis für den Kunden sowie Fantasie bedeutsam. Trotzdem können einige Hinweise gegeben werden. Die eingesetzten Methoden müssen auf die Zielgruppen ausgerichtet sein, die Empfehlungen aussprechen sollen. Diese Zielgruppen sind vor allem Stammkunden, aber auch zufriedene, sich mit der Bibliothek identifizierende Mitarbeiter, Lieferanten, Kooperationspartner und Multiplikatoren. Durch die sozialen Netzwerke erweitern sich die Einsatzmöglichkeiten, gerade weil dort auch die Kommunikationsbereitschaft sehr hoch ist. In der Literatur wird empfohlen, den Erfolg durch die Ermittlung der Empfehlungsrate (Anteil der durch Empfehlungsmarketing gewonnenen Neukunden) zu messen, um die Richtigkeit der Strategie zu überprüfen.<sup>319</sup>

Empfehlungsmarketing hat den Vorteil, dass es kostengünstig ist und sich bei Erfolg die Ausgaben mittelfristig senken, weil es aus sich heraus funktioniert. Außerdem kann es sich positiv auf das Image auswirken.<sup>320</sup> Nicht unterschätzen darf man wahrscheinlich den Zeitaufwand, der durch die Kundenpflege und Ideensuche entsteht. Nach Mei-

<sup>316</sup> Vgl. Rubin (2010): Empfehlungsmarketing, S. 9.

<sup>317</sup> Ebd., S. 14.

<sup>318</sup> Vgl. ebd., S. 18, 29.; Schüller (2012): 20 Tipps für ein erfolgreiches Empfehlungsmarketing [Elektronische Ressource].

<sup>319</sup> Vgl. Rubin (2010): Empfehlungsmarketing, S. 36, 48, 54-56, 69.

<sup>320</sup> Vgl. Rubin (2010): Empfehlungsmarketing, S. 50 f.

nung der Verfasserin muss auch sehr sensibel mit dem Einsatz von Maßnahmen umgegangen werden, denn übertriebener Aktionismus kann Kunden bisweilen auch abschrecken.

## 7.4 Environmental Scanning

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hängt heutzutage unter anderem von Marktbeobachtungen und Umfeldanalysen ab. Denn ohne Informationen über aktuelle Entwicklungen „kann es sich [kein Unternehmen] leisten, [...] zu produzieren oder Waren anzubieten.“<sup>321</sup> Environmental Scanning, oder auch Trendsuche genannt, ist in der Wirtschaft längst anerkannt und wird auch im Bibliothekswesen immer essentieller. Gesellschaftliche Umbrüche durch Globalisierung, technischen und demographischen Wandel wirken sich auch auf die Arbeit der Bibliotheken aus und dürfen nicht ignoriert werden.<sup>322</sup>

Um Trends ausfindig zu machen, ist eine kontinuierliche Beobachtung der Veränderungen sowohl im Mikrobereich der Bibliothek als auch im Makrokosmos erforderlich.<sup>323</sup> Das bedeutet, intern ist auf die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer zu achten, sie müssen analysiert, auf ihre Relevanz untersucht und gegebenenfalls in das strategische Konzept der Bibliothek integriert werden. Ebenso sind externe, vom eigenen Kontext losgelöste Einflüsse von Belang. Politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen muss Beachtung geschenkt werden, um eine Verbesserung der eigenen Dienstleistungen anzustreben.<sup>324</sup>

An der *Fachhochschule Potsdam* wurde 2008 unter der Leitung von Hans-Christoph Hobohm eine qualitative Erhebung zu Environmental Scanning an deutschen Bibliotheken durchgeführt. Dabei wurden der bibliothekarische Fachdiskurs, die Berücksichtigung von Kundenfeedback, die Beobachtung des Marktes und der Konkurrenz sowie Innovationsmanagement als wichtigste Methoden für die Trendbeobachtung ermittelt. Als konkrete Hilfsmittel wurden Statistiken, Umfragen, Sozialstudien, der Austausch in Netzwerken, Veröffentlichungen in Presse und Internet festgehalten. Bei der Umsetzung liegt der Fokus auf einer vorab gründlichen Analyse einer Idee. Meist schließen sich ausführliche Beratungen und Diskussionen an, bevor Veränderungen schrittweise in Form von Projekten umgesetzt werden.<sup>325</sup>

---

<sup>321</sup> Hobohm (2011): Marktforschung [Elektronische Ressource].

<sup>322</sup> Vgl. Hobohm (2009): Wie werden innovative Ideen aufgespürt und umgesetzt, S.454.

<sup>323</sup> Vgl. Reusch (2007): Marketing für elektronische Dienstleistungen im Bibliotheksbereich, S. 31.

<sup>324</sup> Vgl. Hobohm (2009): Wie werden innovative Ideen aufgespürt und umgesetzt, S. 456.

<sup>325</sup> Vgl. ebd., S.454, 456 f.

Die Ermittlung der Bedürfnisse, Nutzungsgewohnheiten und Zufriedenheit der Kunden ist nicht nur in finanziell schwierigen Zeiten erforderlich, „um [...] einerseits eine Legitimation für die derzeitigen Angebote zu gewinnen und andererseits Handlungsperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten der Bibliothek für die Zukunft abzuleiten. Diese Art der ‚Kundenorientierung‘ wird damit zu einem zentralen Bezugspunkt für Strategie und Planung in Bibliotheken wie auch für die Bemessung des Erfolges ihres Dienstleistungsangebots.“<sup>326</sup>

---

<sup>326</sup> Hobohm (2011): Marktforschung [Elektronische Ressource].

## 8 Bewertung und Fazit

Wenngleich die vier alternativen Finanzierungsinstrumente Lobbyarbeit, Kooperationen, Projektförderung und Crowdfunding einzeln behandelt wurden, so wurde während der Bearbeitung der Themen von der Verfasserin doch ein Zusammenhang zwischen ihnen festgestellt. Um die Position der Bibliotheken stärken zu können, müssen aktuelle politische und gesellschaftliche Themen aufgegriffen werden und umgesetzt werden. Durch die Kooperation mit anderen Einrichtungen gelingt dies besser. Häufig sind der Inhalt von Kooperationen gemeinsame Projekte, die finanziert werden müssen. Crowdfunding wiederum stellt auch eine Art von Projektfinanzierung dar, allerdings spielt Selbstvermarktung dabei eine wesentliche Rolle. Damit schließt sich der Kreis zu Lobbyarbeit wieder.

Wie eingangs erläutert, werden nun noch in einer tabellarischen Übersicht die vier Instrumente gegenübergestellt und unter den Aspekten Aufwand, Umsetzung, Nachhaltigkeit und Relevanz bewertet, um u.a. die These der genügend einzuplanenden Zeit zu überprüfen. Da hierfür keine Kennzahlen vorhanden sind, ist dies eine rein subjektive Beurteilung der Verfasserin. Allerdings dienen als Basis die Reflexionskapitel und die aus der Literatúrauswertung gewonnenen Einsichten, weshalb auch nicht im Detail auf die einzelnen Inhalte der Tabelle eingegangen wird.

Zunächst bedarf es noch einer Erläuterung der Bewertungskriterien.

- Unter dem Aspekt Aufwand sollen hier die für die Anwendung des Instruments nötigen zeitlichen, personellen, finanziellen sowie organisatorischen Aufwendungen verstanden werden.
- Umsetzung berücksichtigt den Zeitpunkt des Erfolgseintritts, d.h. wie schnell tragen die Bemühungen in finanzieller Hinsicht Früchte.
- Nachhaltigkeit wird in diesem Zusammenhang dergestalt verstanden, ob ein einmaliger Aufwand betrieben werden muss, um eine anhaltende Wirkung zu verursachen, oder ob regelmäßig bzw. immer wieder von Neuem Anstrengungen nötig sind. Außerdem wird versucht, die Erfolgsaussichten einzuschätzen.
- Beim letzten Kriterium wird die Relevanz des Instruments für Bibliotheken und vor allem für die Verbesserung der finanziellen Situation aufgezeigt.

Kriterium Instrument	Aufwand	Umsetzung	Nachhaltigkeit	Relevanz
<b>Lobbyarbeit</b>	Hoher zeitlicher Aufwand für die Ausarbeitung und Umsetzung der Strategie; Lobbyarbeit ist vor allem Leitungsaufgabe; Erfordert häufig Einsatz außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten	Langwieriger Prozess, denn die vermittelten Botschaften müssen in den Köpfen der Entscheider ankommen	Beharrlichkeit und Stetigkeit im Handeln sind Grundvoraussetzung für den Erfolg	Unabdingbar, um politisch positive Berücksichtigung zu finden; Basis für die Verbesserung der finanziellen Situation
<b>Kooperationen</b>	Koordinations- und Kommunikations- und damit Zeitaufwand steigen mit dem Intensitätsgrad der Kooperation; Kosten können vor allem anfangs hoch sein	Je nach Kooperationsform unterschiedlich; Generell wohl eher ein langwieriger Prozess, um damit finanziell Verbesserungen zu erreichen	Anhaltende Wirkung nur bei längerfristigen Vereinbarungen oder stark aufmerksamkeitserregenden Projekten	Nicht nur finanzielle Gründe sind Intention einer Kooperation, auch z.B. die Bereitstellung eines attraktiveren Angebots und Verbesserung des Image; Bei steigenden Kundenansprüchen und gleichzeitiger Ressourcenknappheit immer wichtiger
<b>Projektförderung</b>	Sehr hoher Zeit- und Personalaufwand	Antragstellung benötigt meist viel Zeit, nach Zusage sind finanzielle Auswirkungen schnell spürbar	Nur bei strategischer Verankerung im Aufgabenprofil der Bibliothek nachhaltige Wirkung	Aufwand und erhoffter Nutzen müssen gut abgewogen werden; Für kleine Bibliotheken wohl nur im Zusammenhang mit Kooperationen möglich
<b>Crowdfunding</b>	Zeitaufwand für die Animierung der ‚Crowd‘ und die weitere Interaktion mit dieser nicht zu unterschätzen	Nach erfolgreicher Animierung der Gönner, sehr gute Möglichkeit um unkompliziert Einnahmen zu generieren	Für jedes Projekt muss immer wieder neu geworben werden. Jedoch kann eine Unterstützer-Community aufgebaut werden, wenn die Projekte stets ansprechend sind	Projekte müssen Masse der Internetnutzer ansprechen, dann für Bibliotheken eine interessante neue Form des Fundraisings

Tabelle 1: Gegenüberstellung der behandelten Finanzierungsinstrumente (Eigene Darstellung)

Tabelle 1 verdeutlicht, dass unter den behandelten Finanzierungsinstrumenten keines dabei ist, mit dem rasch und in jedem Fall die finanzielle Situation einer Bibliothek verbessert werden kann. Meist ist ein nicht zu unterschätzender zeitlicher Aufwand notwendig, um Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen. Damit wird die in der Einleitung formulierte Hypothese bestätigt. Außerdem bedeutet dies häufig zunächst weitere Kosten. Für eine kurzfristige Generierung von Mehreinnahmen oder Einsparungen sind alternative Finanzierungsinstrumente, im Gegensatz zu klassischen Sparmaßnahmen,

demnach nicht geeignet. Um trotzdem einen wirksamen Nutzen aus ihnen ziehen zu können, muss ein Gespür für Gefahrensituationen entwickelt werden und frühzeitig dagegen vorgegangen werden.

Angesichts knapper finanzieller Ressourcen müssen sich Bibliotheken Strategien überlegen, wie sie an zusätzliche Mittel gelangen, denn bei permanentem Sparen können sie auf Dauer ihren gesellschaftlichen Auftrag nicht erfüllen, geschweige denn ihr Angebot weiterentwickeln und sich verändernde Nutzerinteressen berücksichtigen. Ein Zitat aus einer Fragebogen-Antwort beim Thema „Zusammenführung verschiedener Einrichtungen“ bringt dies auf den Punkt. „Kultur und Bildung kostet, wenn es eine gewisse Qualität haben soll, einfach Geld.“<sup>327</sup>

Teilweise führen die beschriebenen Instrumente nicht unmittelbar zu einer Veränderung der finanziellen Lage einer Bibliothek. Jedoch können positive Aspekte wie beispielsweise Neukundengewinnung oder Verbesserung des Images indirekt und längerfristig gesehen auf die gesellschaftliche und politische Anerkennung einer Bibliothek Einfluss nehmen.

Im begrenzten Rahmen der Arbeit war es nicht möglich, detailliert auf rechtliche Aspekte einzugehen; eine intensive Beschäftigung mit rechtlichen Fragen ist aber insbesondere bei Projektförderung, CF und Kooperationen notwendig, sofern sich eine Bibliothek für eines dieser Instrumente entscheidet.

Ebenso konnten keine umfangreichen Untersuchungen durchgeführt werden. Dies wäre aber zum Beispiel bei der Zusammenführung verschiedener Einrichtungen durchaus einmal interessant. Die Kurz-Umfrage hat gezeigt, dass hierbei auch finanzielle Aspekte eine Rolle spielen. Ob dies bei einer quantitativen Befragung erhärtet wird und inwieweit sich die in dieser Arbeit aufgezeigten Einsparpotenziale realisieren lassen, wäre für eine andere Abschlussarbeit ein denkbarer Untersuchungsgegenstand.

Ein Patentrezept für die richtige Auswahl und einen gewinnbringenden Einsatz von Instrumenten gibt es nicht. Vielmehr muss individuell entschieden werden, welche Maßnahmen sinnvoll sind und auf die Situation vor Ort angepasst werden. Die Intention der vorliegenden Arbeit war es deswegen, Denkanstöße zu liefern, wie und unter welchen Voraussetzungen die untersuchten Instrumente in Bibliotheken eingesetzt werden können. Deshalb sind die einzelnen Kapitel auch bewusst allgemein gehalten worden, wodurch sie allerdings auch teilweise theoretisch und praxisfern wirken können. Der Verfasserin ist sich bewusst, dass eine Umsetzung von Maßnahmen in der Praxis oft Umstände mit sich bringt, die in der Theorie nicht bedacht werden können.

---

<sup>327</sup> Fragebogen 3, Frage 7.

Die Auswertung der Literatur ergab weiterhin, dass alternative Finanzierungsinstrumente nur einen ergänzenden Beitrag darstellen, hingegen nicht die täglich zu bewältigenden Routineaufgaben finanzieren können. Das bedeutet, sie sind vor allem für die Subventionierung von Konzepten geeignet, die der Weiterentwicklung einer Bibliothek dienen. Für den Ausgleich erheblicher Etatdefizite sind auch sie keine dauerhafte Lösung.

Allerdings wird durch Untätigkeit die Situation der Bibliotheken auch nicht verbessert. Um zumindest *peu à peu* positive Veränderungen zu erreichen, sind Engagement, Kreativität und der Wille zum Handeln gefragt. Denn, um noch einmal mit den Worten Horst Köhlers zu sprechen: „Bibliotheken sind das Gedächtnis der Menschheit. Wir müssen dieses Gedächtnis und dieses Wissen sichern – für die Benutzung in der Zukunft.“<sup>328</sup>

---

<sup>328</sup> Köhler (2007): Festrede von Bundespräsident Horst Köhler anlässlich des Festaktes zur Wiedereröffnung der Anna-Amalia-Bibliothek, S. 5 [Elektronische Ressource].



## Anhang A: Glossar

**Anteilsfinanzierung:** Der Staat übernimmt einen festgelegten Prozentsatz an den Gesamtkosten eines Projekts, wobei ein Höchstbetrag festgelegt ist. Der Antragsteller finanziert demnach selbst einen Teil mit und muss auch etwaige Mehrkosten tragen. Die realen Kosten sollten deshalb nicht über den geplanten liegen.<sup>329</sup> Das Ziel dieser Art von Finanzierung ist der „Anreiz zum wirtschaftlichen Umgang mit gewährten Geldern“<sup>330</sup>.

**Direkte Förderung** umfasst sowohl Geld- als auch Sachmittelzuwendungen.<sup>331</sup> Wird unterteilt in direkte Trägerschaft und direkte finanzielle Zuwendungen.

**Direkte Trägerschaft:** „Der Staat kann [...] eigene kulturelle Einrichtungen unterhalten, wobei eine Trägerschaft auf allen Staatsebenen möglich ist. Träger sind also Kommunen oder Gemeindeverbände/Kreise, Zweckverbände, Bundesländer oder der Bund selbst.“<sup>332</sup>

**Drittmittel:** „Drittmittel werden weder von den Kulturbetrieben selber erwirtschaftet, noch von der Trägerinstitution gegeben. Sie stammen von Dritten.“<sup>333</sup> „Drittmittel-Projekte dienen in erster Linie dazu, Vorhaben zu finanzieren, die die eigene Einrichtung nicht allein aus eigener Kraft leisten kann, die aber über die eigene Einrichtung hinaus Nutzen für viele Einrichtungen stiften und daher von allgemeinem Interesse sind.“<sup>334</sup>

**Fehlbedarfsfinanzierung:** „Es wird im Nachhinein oder vorweg mit abschließender Endabrechnung und Rückzahlungspflicht bezahlt, was der Projektnehmer nicht tragen kann. Dies kann eventuell durch ein Leistungsmaximum beschränkt sein. Es handelt sich indirekt hier auch um eine Anteilfinanzierung, die bei einem risikoreichen Projekt aber einen größeren Sicherheitsfaktor darstellt, als eine prozentuale Beteiligung bzw. ein Festbetrag. Beachtung ist aber der Tatsache zu schenken, dass bei einer Fehlbedarfsfinanzierung ggf. Kosten vorfinanziert werden müssen.“<sup>335</sup>

**Festbetragsfinanzierung:** Für ein Projekt wird ein festgelegter Betrag gewährt, der sich zwar am Gesamtbudget des Projekts orientiert, jedoch keine Abweichungen be-

---

<sup>329</sup> Vgl. Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 21.

<sup>330</sup> Ebd., S. 22.

<sup>331</sup> Vgl. Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 56.

<sup>332</sup> Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 19.

<sup>333</sup> Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 78.

<sup>334</sup> Albers; Stumm (20XXb): Drittmittelprojekte. Fördermöglichkeiten und Projektmanagement. Grundbegriffe, S. 1, Kapitel 5.7.2 [Loseblattsammlung].

<sup>335</sup> Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 36.

rücksichtigt. Im Vorhinein ist zu klären, wie mit Restmitteln umgegangen wird. Der Vorteil dieser Art von Finanzierung ist, dass man von Anfang an mit einem festen Betrag kalkulieren kann. Bei unvorhergesehenen höheren Kosten reicht diese Finanzierungsform jedoch nicht aus.<sup>336</sup>

**Indirekte Förderung:** Steuerliche Maßnahmen als indirekte staatliche Finanzhilfe, die Anreize bieten sollen. Dazu gehören z.B. steuerliche Befreiungen und Sponsoring.<sup>337</sup>

**Institutionelle Förderung** ist eine Art direkter finanzieller Zuwendungen und damit der direkten Kulturförderung zugehörig. Sie umfasst die „Finanzierung der Infrastruktur oder der laufenden Tätigkeiten bereits bestehender oder neu zu gründender Einrichtungen“<sup>338</sup>. Sie wird auch als Basis- oder Grundförderung bezeichnet und stellt eine laufende und langfristige Finanzierung dar.<sup>339</sup>

**Konnexitätsgrundsatz:** „Staatliche Förderung darf [...] nur für Projekte verwendet werden, die den Zwecken der vergebenen Mittel im Rahmen der Aufgaben der fördernden Gebietskörperschaft oder staatlichen Einrichtung entsprechen.“<sup>340</sup>

**Schaffung günstiger Rahmenbedingungen:** Gehört zu Kulturförderung und bezieht sich auf ordnungspolitische Maßnahmen.<sup>341</sup>

**Subsidiaritätsgrundsatz:** „Dieser besagt zum einen, dass eine [Projekt-]Förderung durch eine übergeordnete staatliche Stelle nur nachrangig gewährt werden kann, d. h. nur dort, wo eine untergeordnete staatliche Stelle nicht schon zuständig ist: Der Förderung durch den Bund z. B. ist in der Regel die Förderung durch das Land vorrangig, wenn dieses im betroffenen Bereich bereits zuständig ist. Zum anderen gilt das Prinzip der Eigenleistung einer Einrichtung oder des Privaten. Der Staat will nur dort fördern, wo eine Zuwendung überhaupt notwendig ist, weil der Empfänger selbst nicht leistungsfähig ist, und nur dort, wo das besagte öffentliche Interesse an einem Vorhaben besteht. Es wird daraus folgend also eine ‚Eigenleistung‘ des Projektnehmers erwartet.“<sup>342</sup>

**Zuwendungen** sind „freiwillige Leistungen [...] des Staates an nichtstaatliche [das heißt außerhalb der Bundesverwaltung befindliche] Stellen [...], die ohne Rechtsanspruch, also im Ermessen der bewilligenden Behörde, vergeben werden, um Zwecke in

---

<sup>336</sup> Vgl. Gerlach-March (2010): Kulturförderung, S. 22; Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 36.

<sup>337</sup> Vgl. Ahlfänger (2010): Fördermittel für Bibliotheksprojekte, S. 153; Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 56.

<sup>338</sup> Kulturstiftung des Bundes (2010): Förderung. Häufig gestellte Fragen [Elektronische Ressource].

<sup>339</sup> Vgl. Gerlach-March (2010): Kulturförderung, S. 21.

<sup>340</sup> Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 18.

<sup>341</sup> Vgl. Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 57.

<sup>342</sup> Kustos (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen, S. 18.

besonderem öffentlichen Interesse sicherzustellen.“<sup>343</sup> „Heute wird Zuwendung auch als ordnungspolitisches Instrument genutzt, wenn die Verwaltung kein unmittelbarer Träger von Einrichtungen und deren Konzepten sein will. Dabei werden finanzielle Anreize geschaffen, so dass Dritte Aufgaben wahrnehmen, die auch stark im staatlichen Interesse liegen.“<sup>344</sup>

---

<sup>343</sup> Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, S. 20.

<sup>344</sup> Ahlfänger (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken, S. 59.

## **Anhang B: Fragebogen zur Zusammenführung verschiedener Einrichtungen**

### **ZUSAMMENFÜHRUNG VERSCHIEDENER EINRICHTUNGEN**

#### **- FRAGEBOGEN -**

Sehr geehrte Damen und Herren,

zunächst einmal herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, die folgenden Fragen zu beantworten.

Im Rahmen meiner Bachelor-Arbeit im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement an der Hochschule der Medien Stuttgart beschäftige ich mich mit alternativen Finanzierungsinstrumenten für Bibliotheken. Die Ergebnisse der analysierten Instrumente sollen u.a. der Aktualisierung der Homepage [www.spareninbibliotheken.de](http://www.spareninbibliotheken.de) dienen.

In einem Kapitel der Arbeit thematisiere ich das in letzter Zeit häufiger zu beobachtende Phänomen, dass verschiedene Kultur- und/oder Bildungseinrichtungen, darunter die Bibliothek, unter einem Dach zusammengefasst werden.

Mit Ihrer Hilfe möchte ich versuchen, herauszufinden, ob Sparmaßnahmen bei der Zusammenführung eine Rolle spielten oder sich daraus ergeben haben und wenn ja, wie diese aussahen.

Da das Thema, wie gesagt, nur ein Kapitel in der Abschlussarbeit darstellt, kann ich keine umfassende Analyse durchführen und erwarte deshalb auch keine umfangreichen bzw. detaillierten Antworten. Bitte schreiben Sie Ihre Antworten in die dafür vorgesehenen Kästchen.

Ihre Angaben werden in der Bachelor-Arbeit selbstverständlich anonymisiert wiedergegeben.

Als Dankeschön schicke ich Ihnen gerne ein elektronisches Exemplar meiner Abschlussarbeit zu.

Mit freundlichen Grüßen

Annette Fülle

**FRAGE 1**

Welche Einrichtungen wurden unter einem Dach zusammengefasst? Wann geschah dies?

**FRAGE 2**

War eine Intention hinter der Zusammenführung die Umsetzung von Sparvorgaben? Wenn ja, konnten diese damit erreicht werden?

**FRAGE 3**

An welchen Stellen konnten messbar Einsparungen erzielt werden?

**FRAGE 4**

Haben sich durch die Zusammenführung Einspareffekte ergeben, an die gar nicht gedacht wurde?

**FRAGE 5**

Gibt es eine Ressourcenteilung? Welche Ressourcen werden zusammen genutzt? (z.B. Arbeitsräume, technische Ausrüstung, ...)

**FRAGE 6**

Gab es durch den Zusammenschluss eine Optimierung bzgl. der Prozessabläufe (wurden z.B. Arbeitsabläufe geändert und an die neue Situation angepasst)?

**FRAGE 7**

Hatte der Zusammenschluss noch andere Auswirkungen bzgl. Haushaltskonsolidierung?

## Literatur- und Quellenverzeichnis

**Ahlfänger, Franziska** (2010): Fördermittel für Bibliotheksprojekte. In: Ratzeck, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen. Bad Honnef: Bock+Herchen-Verl., S. 150-169.

**Ahlfänger, Franziska** (2009): Jugend – Bildung – Bibliotheken. Modelle der Finanzierung und Projektförderung. Berlin: Simon-Verl. für Bibliothekswissen.

**Albers, Christoph; Stumm, Birgit** (20XXa): Drittmittelprojekte. Fördermöglichkeiten und Projektmanagement. Einleitung. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.) (20XX): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg: Dashöfer-Verl. Loseblattsammlung, Bd. 2, Kapitel 5.7.1. Aktualisierungsstand: Dezember 2010.

**Albers, Christoph; Stumm, Birgit** (20XXb): Drittmittelprojekte. Fördermöglichkeiten und Projektmanagement. Grundbegriffe. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.) (20XX): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg: Dashöfer-Verl. Loseblattsammlung, Bd. 2, Kapitel 5.7.2. Aktualisierungsstand: Dezember 2010.

**Bach, Andrea** (2010): Acht Jahre Goethe-Institut gleich acht Jahre Netzwerkarbeit für die Informations- und Bibliotheksarbeit des Goethe-Instituts. In: Ratzeck, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen. Bad Honnef: Bock+Herchen-Verl., S. 218-225.

**Becker, Tom** (2010): Europa auf die Tagesordnung: Lobbying in europäischer und eigener Sache. Ein Erfahrungsbericht aus der Münchner Stadtbibliothek. In: Ratzeck, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen. Bad Honnef: Bock+Herchen-Verl., S. 118-149.

**Borchert, Anne** (2010): Lobbyarbeit in der Bibliothekswelt. In: Ratzeck, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen. Bad Honnef: Bock+Herchen-Verl., S. 72-85.

**Ceynowa, Klaus** (2008): Der „BSB-Google-Deal“. Eine Million Bücher der Staatsbibliothek online. In: Bibliotheks-Magazin (2008), H. 1, S. 3-7. Online unter: <http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksmagazin/BM2008-1.pdf>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Collins, Jim** (2005): Good to create and the social sectors. Why business thinking is not the answer. New York: HarperBusiness.



**Deutscher Bibliotheksverband** (Hrsg.) (2011a): Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011. Online unter:

[http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/themen/Bericht\\_zur\\_Lage\\_der\\_Bibliotheken\\_2011\\_Web.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/Bericht_zur_Lage_der_Bibliotheken_2011_Web.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Deutscher Bibliotheksverband** (Hrsg.) (2011b): Finanzlage von Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland 2011. Eine Befragung des Deutschen Bibliotheksverbands e.V. Online unter:

[http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/themen/Gesamtauswertung\\_ÖB\\_dbv-Befragung\\_Finanzlage\\_2011.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/Gesamtauswertung_ÖB_dbv-Befragung_Finanzlage_2011.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Deutscher Bibliotheksverband** (Hrsg.) (2011c): Finanzlage von wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland 2011. Eine Befragung des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv). Online unter:

[http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/themen/Gesamtauswertung\\_WB\\_dbv-Befragung\\_Finanzlage.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/Gesamtauswertung_WB_dbv-Befragung_Finanzlage.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Deutscher Bibliotheksverband** (Hrsg.) (2011d): dbv-Mitgliederversammlung am 8.6.2011 in Berlin. Zu Top 10: Beschluss zur Beitragserhöhung 2012. Online unter: [http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/ueber\\_uns/mitgliederversammlungen/TOP\\_10\\_KORR\\_Beschluss\\_Beitrags\\_erhoehung\\_2012.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/ueber_uns/mitgliederversammlungen/TOP_10_KORR_Beschluss_Beitrags_erhoehung_2012.pdf). Letzter Zugriff am 31.07.2012. (Sitzungsprotokoll).

**Deutsche Digitale Bibliothek** (Hrsg.) (o.J.): Projekt für Kultur und Wissenschaft. Online unter: <http://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/projekt.htm>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Deutsche Digitale Bibliothek** (Hrsg.) (o.J.): Kompetenznetzwerk. Online unter: <http://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/kompetenznetzwerk.htm>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Dobbie, Allison; Lison, Barbara** (2002): Kooperation und Wettbewerb bei der Entwicklung elektronischer Services in Bibliotheken. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung. Online unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-699459CC-7D751564/bst/KooperationWettbewerb.pdf>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**dpa/Welt online** (Hrsg.) (2012): Fast 30 Milliarden zusätzliche Steuereinnahmen. In: Welt online, 10.05.2012. Online unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/article106286648/Fast-30-Milliarden-zusaetzliche-Steuereinnahmen.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Drechsler, Ralf** (2011): Krisen-PR für Bibliotheken in finanziellen Notlagen. Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation Öffentlicher Bibliotheken. Wiesbaden: Dinges & Frick. (B.I.T.online – Innovativ; 32).

**Dudenredaktion** (Hrsg.) (2007): Duden, das Fremdwörterbuch. 9., aktualisierte Auflage. Mannheim (u.a.): Dudenverlag.

**Eisfeld-Reschke, Jörg; Wenzlaff, Karsten** (2011): Crowdfunding-Studie 2011. Online unter: <http://www.ikosom.de/2011/06/13/crowdfunding-studie-2011/>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Forstbauer, Nikolai B.** (2012): Land will Millionen bei Museen sparen. In: Stuttgarter Nachrichten, 25.05.2012. Online unter: <http://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.weniger-zuschuesse-land-will-millions-bei-museen-sparen.b183ad04-6994-4cba-86f7-2d6b03be09c2.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Für-Gründer.de** (Hrsg.) (2012): Entwicklungen von Crowd funding und Crowd investing in Deutschland. Online unter: [http://www.fuer-gruen-der.de/fileadmin/mediapool/Unsere\\_Studien/Crowd\\_funding\\_2012/Crowd\\_funding-Monitor\\_2012\\_H1\\_2012.pdf](http://www.fuer-gruen-der.de/fileadmin/mediapool/Unsere_Studien/Crowd_funding_2012/Crowd_funding-Monitor_2012_H1_2012.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Geffe, Esther** (2011): Optimale Vernetzung von Volkshochschulen und Stadtbibliotheken. Gemeinsames Modellprojekt in Bayreuth, Nürnberg und Regensburg. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 63 (2011), H. 7/8, S. 512-513. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_07\\_2011.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_07_2011.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Gerlach-March, Rita** (2010): Kulturfinanzierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Giersberg, Dagmar** (2011): Unter einem Dach – Bibliotheken und ihre Bildungspartner. Online unter: <http://www.goethe.de/wis/bib/fdk/de8054755.htm>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Grimberg, Susanne** (2008): Die Wattenscheider Kultur-WG. Stadtbücherei, Volkshochschule und Stadtarchiv unter einem Dach. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 60 (2008), H. 1, S. 12-13. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_01\\_2008.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_01_2008.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Grossmann, Ralph; Lobnig, Hubert; Scala, Klaus** (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbünden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim (u.a.): Juventa-Verl.

**Hahn, Rudolf** (2008): Das Bildungs- und Medienzentrum Trier. Volkshochschule, Musikschule und Öffentliche Bibliothek bilden eine Einheit – erste Erfahrungen. In: bibliotheken heute 4 (2008), H. 2, S. 63-66. Online unter: [http://www.lbz-rlp.de/fileadmin/user\\_upload/LBZ/Publikationen/bibliotheken%20heute/bibliotheken\\_heute08-2.pdf](http://www.lbz-rlp.de/fileadmin/user_upload/LBZ/Publikationen/bibliotheken%20heute/bibliotheken_heute08-2.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Hemer, Joachim; Schneider, Uta; Dornbusch, Friedrich; Frey, Silvio** (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung in der Projekt- und Innovationsfinanzierung. Stuttgart: Fraunhofer Verl. (ISI-Schriftenreihe „Innovationspotenziale“).

**Henning, Wolfram** (2009): Öffentliche Bibliotheken der Zukunft. In: Hauke, Petra; Werner, Klaus Ulrich (Hrsg.) (2009): Bibliotheken bauen und ausstatten. Bad Honnef: Bock + Herchen, S. 336-349. Online unter: <http://edoc.hu-berlin.de/miscellanies/bibliotheksbau-30189/336/PDF/336.pdf>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Henning, Wolfram** (2007): Kräfte bündeln, Bildung schaffen. Öffentliche Bibliothek und Volkshochschule unter einem Dach. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 59 (2007), H. 1, S. 46-52.

**Hobohm, Hans-Christoph** (2009): Wie werden innovative Ideen aufgespürt und umgesetzt? Qualitative Erhebung zu Environmental Scanning und Trendbeobachtung an deutschen Bibliotheken. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 61 (2009), H. 6, S. 454-459. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_06\\_2009.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_06_2009.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Hobohm, Hans-Christoph** (Red.) (2007): Marktforschung. Online unter: <http://www.bibliotheksportal.de/themen/management/einfuehrung-bibliotheksmanagement/marketing/marktforschung.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Hüttenrauch, Julia** (2005): Kooperationen. Einführung zur Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. (Online-Lehrbuch Existenzgrüner). Online unter: [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/exist\\_gr/koop.pdf](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/exist_gr/koop.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Jouly, Hannelore** (2006): Königswege durch Experimentierfelder? Zusammenarbeit zwischen Volkshochschulen und Öffentlichen Bibliotheken. Stand und Perspektiven. In:

BuB: Forum Bibliothek und Information 58 (2006), H. 11/12, S. 764-767. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_11_2006.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks)

BuB\_11\_2006.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Kaiser, Ronald** (2010): Lobbyarbeit in der Praxis. Wo sitzen die richtigen Leute in der Politik und wie kann die Kommunikation erfolgen? In: Ratzeke, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen. Bad Honnef: Bock+Herchen-Verl., S. 86-102.

**Kannenbergh, Axel** (2012): Fortschritt im Schnecken tempo: Die Deutsche Digitale Bibliothek. In: heise online, 17.07.2012. Online unter: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Fortschritt-im-Schnecken tempo-die-Deutsche-Digitale-Bibliothek-1640670.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Kippelt, Guido** (2009): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Neue Perspektiven bibliothekarischer Zusammenarbeit unter Einbeziehung betriebswirtschaftlicher und systemtheoretischer Ansätze. Köln: Institut für Informationswissenschaft. Online unter: [http://opus.bibl.fh-koeln.de/volltexte/2010/255/pdf/Guido\\_Kippelt\\_Master\\_Thesis.pdf](http://opus.bibl.fh-koeln.de/volltexte/2010/255/pdf/Guido_Kippelt_Master_Thesis.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Klauser, Hella** (2010): Engagement zur Förderung internationaler Kooperationen für Bibliotheken in Deutschland. In: Ratzeke, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen. Bad Honnef: Bock+Herchen-Verl., S. 103-117.

**Klauser, Hella** (2009): Aus der Krise erwachsen neue Chancen. Bibliotheken wappnen sich weltweit für schwierige Zeiten; Zentrales Thema beim IFLA-Weltkongress in Mailand. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 61 (2009), H. 11/12, S. 806-809. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_11\\_2009.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_11_2009.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Kleidat, Carl Peter; Pünt, Britta; Decker, Reinhold** (2009): Kulturangebote in regionaler Kooperation. Konzepte, Erfolgsfaktoren und Best Practices. Kurzfassung. (Bielefeld 2000plus; 47). Online unter: [http://www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/diskussionspapiere/DP\\_47\\_final.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/diskussionspapiere/DP_47_final.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Köhler, Horst** (2007): Festrede von Bundespräsident Horst Köhler anlässlich des Festaktes zur Wiedereröffnung der Anna-Amalia-Bibliothek. Weimar. Online unter:

[http://www.bideutschland.de/download/file/politik\\_deutschland/Bundespraesident\\_Festrede-Weimar\\_24-10-2007.pdf](http://www.bideutschland.de/download/file/politik_deutschland/Bundespraesident_Festrede-Weimar_24-10-2007.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012. (Redemanuskript).

**Köllen, Katja** (2011): Ein Schwarm von Finanziers. Crowdfunding. In: Wirtschaftswoche, 21.12.2011. Online unter: <http://www.wiwo.de/erfolg/gruender/crowdfunding-ein-schwarm-von-finanziers/5984910.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Kompetenznetzwerk für Bibliotheken** (Hrsg.) (2010): Deutsche Bibliotheksstatistik. Öffentliche Bibliotheken – Gesamtstatistik. Online unter: [http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/oeb\\_bund\\_10.pdf](http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/oeb_bund_10.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Kulturstiftung des Bundes** (Hrsg.) (2010): Förderung. Häufig gestellte Fragen. Online unter: <http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/foerderung/faq/#answer6>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Kunstabibliothek Halle 14** (Hrsg.) (2011): Neue Regale für 5000 heimatlose Bücher. Online unter: <http://www.startnext.de/halle14-kunstabibliothek>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Kurth, Undine** (2010): Was erwartet wer von wem? Lobbyarbeit für Bibliotheken aus der Sicht einer Politikerin. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 62 (2010), H. 7/8, S. 549-552. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_07\\_2010.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_07_2010.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Kustos, Annette** (2006): Projektfinanzierung im Bibliothekswesen durch öffentliche Fördereinrichtungen der Wissenschaft und Forschung, Bildung und Kultur. Rechtsgrundlagen, Projektdesign, Antragstellung, Einrichtungen. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 181). Online unter: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h181/h181.pdf>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Lison, Barbara** (2010): „21 gute Gründe für Bibliotheken“ – oder „Bibliothek surprise“. Die neue BID-Imagebroschüre. In: Ratzeck, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen. Bad Honnef: Bock+Herchen-Verl., S. 263-273.

**Lochmaier, Lothar** (2011): Geldquelle Internet. In: Die Bank (2011), H. 9, S. 70-74.

**Lücke, Birgit** (2006): Letzte Hoffnung Bildungsauftrag. Stadtbücherei Warendorf wehrt sich mit pädagogischem Konzept gegen Sparpläne. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 58 (2006), H. 11/12, S. 768-770. Online unter: <http://www.b-u->

b.de/pdfarchiv/Heft-

BuB\_11\_2006.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Lux, Claudia** (2006): Bibliotheken auf die Tagesordnung! Initialpapier für die Diskussion des Präsidenschaftsthemas 2007 – 2009. 106 President-Elect's Planning Session, 17.08.2006. Online unter: [http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/106-Lux\\_trans-de.pdf](http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/106-Lux_trans-de.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Mecke, Ingo; Weerth, Carsten** (o.J.): Kooperation. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kooperation.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Meinshausen, Steffen; Schiereck, Dirk; Wettermann, David** (2012): Finanzierungsinnovationen via Crowdfunding. In: Die Bank (2012), H. 7, S. 66-72.

**Merschmann, Helmut** (2008): 100.000 historische Fotos aus dem Bundesarchiv online. In: Spiegel online, 04.12.2008. Online unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/wikipedia-100-000-historische-fotos-aus-dem-bundesarchiv-online-a-594434.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Munique, Ilona** (2012): Finanzierung 2.0 + Marketing 2.0 = Crowdfunding für Bibliotheksprojekte. Vortrag gehalten auf dem 101. Deutschen Bibliothekartag in Hamburg. Online unter: [http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte//2012/1226/pdf/Crowdfunding\\_Munique\\_0512.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte//2012/1226/pdf/Crowdfunding_Munique_0512.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Osterode, Andrea** (Red.) (2012): Deutsche Digitale Bibliothek (DDB). Deutsche Digitale Bibliothek wird Teil der Europeana. Online unter: <http://www.bibliotheksportal.de/themen/digitale-bibliothek/deutsche-digitale-bibliothek-ddb.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**o.V.** (2009): Verwaltungs- und Finanzabkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Ländern der Bundesrepublik Deutschland über die Errichtung und den Betrieb der Deutschen Digitalen Bibliothek (DDB). Online unter: [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/BKM/2009-12-01-verwaltungs-und-finanzabkommen-ddb.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/BKM/2009-12-01-verwaltungs-und-finanzabkommen-ddb.pdf?__blob=publicationFile&v=2). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Petersdorff, Winand von; Oberhuber, Nadine** (2012): Mit Kleckerbeträgen die Welt retten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.03.2012. Online unter: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/schwarmfinanzierung-mit-kleckerbeträgen-die-welt-retten-11704404.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Pilzer, Harald** (2009): Schrumpfen und überleben? Zur schwierigen Lage der Großstadtbibliotheken in Nordrhein-Westfalen. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 61 (2009), H. 11/12, S. 796-799. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_11\\_2009.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_11_2009.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Prenzel, Thorben** (2007): Handbuch Lobbyarbeit konkret. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verl.

**Ratzek, Wolfgang** (2010): So funktioniert Lobbyarbeit – Beispiele aus der Praxis. In: Ratzek, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen. Bad Honnef: Bock+Herchen-Verl., S. 11-36.

**Reip, Natascha** (2012): Telefonisches Gespräch mit der Verfasserin, Süßen, am 31.07.2012.

**Reusch, Jutta** (2007): Marketing für elektronische Dienstleistungen im Bibliotheksbereich. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 206). Online unter: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h206/h206.pdf>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Rubin, Yvonne** (2010): Empfehlungsmarketing. Kundenempfehlungen fördern – Umsätze steigern. Berlin: Cornelsen-Verl. (Pocket Business Training).

**Schirmer, Ted** (2012): Simplicity wins. Wie bei der Gewinnung von Buchpatenschaften eine einfache Klemmmappe andere Fundraising-Instrumente schlägt; Ein Motivationsbericht für andere Einrichtungen aus der Stadtbibliothek Trier. In: bibliotheken heute 8 (2012), H. 1, S. 17. Online unter: [http://www.lbz-rlp.de/fileadmin/user\\_upload/LBZ/Publikationen/bibliotheken%20heute/bibliotheken\\_heute12-1.pdf](http://www.lbz-rlp.de/fileadmin/user_upload/LBZ/Publikationen/bibliotheken%20heute/bibliotheken_heute12-1.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Schlaak, Alexander** (2012): Effiziente Hochschulverwaltung: Steuergelder sparen, aber richtig. Konferenz „PURCON 2012“ auf dem Campus. Online unter: <http://www.uni-r.de/pressearchiv/pressemitteilung/146267.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Schleh, Bernd** (2011): Gemeinsame Botschaft gesucht. Bibliothekarische Führungskräfte diskutieren künftige Ausrichtung der Lobbyarbeit; Institutionelle und individuelle Defizite. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 63 (2011), H. 4, S. 248-249. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_04\\_2011.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_04_2011.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks). Letzter Zugriff am 30.07.2012.



**Schleh, Bernd; Lux, Claudia** (2007): „Wir müssen uns einmischen und mit unseren Dienstleistungen überraschen“. Die neue IFLA-Präsidentin Claudia Lux kämpft für mehr politischen Einfluss der Bibliothekare. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 59 (2007), H. 7/8, S. 516-519. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_07\\_2007.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_07_2007.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Schleihagen, Barbara** (2009): dbv-Mitgliederversammlung am 3. Juni 2009 in Erfurt. Online unter: [http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/ueber\\_uns/mitgliederversammlungen/2009\\_MV\\_Protokoll\\_03\\_06\\_2009.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/ueber_uns/mitgliederversammlungen/2009_MV_Protokoll_03_06_2009.pdf). Letzter Zugriff am 31.07.2012. (Sitzungsprotokoll).

**Schneider, Doris** (2006): Was tun bei knappen Kassen? In: bibliotheken heute 2 (2006), H. 2, S. 51-53. Online unter: [http://www.lbz-rlp.de/fileadmin/user\\_upload/LBZ/Publikationen/bibliotheken%20heute/bibliotheken\\_heute06-2.pdf](http://www.lbz-rlp.de/fileadmin/user_upload/LBZ/Publikationen/bibliotheken%20heute/bibliotheken_heute06-2.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Schüller, Anne** (2012): 20 Tipps für ein erfolgreiches Empfehlungsmarketing. Kundengewinnung durch Weiterempfehlung. Online unter: <http://www.gruenderszene.de/marketing/20-tipps-empfehlungsmarketing>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Scott, Cameron** (2012): Crowdfunding raised \$1.5 billion in 2011, says report. The number of platforms is growing and so are the sums they bring in. In: Network World, 08.05.2012. Online unter: <http://www.networkworld.com/news/2012/050812-crowdfunding-raised-15-billion-in-259058.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Sievers, Anne-Christin** (2011): Viele kleine Business Angels. Anlageidee Schwarmfinanzierung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 05.11.2011. Online unter: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/anlageidee-schwarmfinanzierung-viele-kleine-business-angels-11519104.html>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Simovic, Vladimir** (2012): Wie für ein Buchprojekt im Vorfeld mehr als 100.000 USD eingesammelt werden konnte. In: [www.best-practice-business.de/blog](http://www.best-practice-business.de/blog), 07.05.2012. Online unter: <http://www.best-practice-business.de/blog/?p=28142>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Stadt Krefeld** (Hrsg.) (2012): Mediothek-Projekt „Krefelder Lesetreppe“ ist gestartet. Online unter: <http://www.krefeld.de/C125747E003B4F9F/html/F5ADCDEF9C18C980C12579BC0043AF85?opendocument>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.



**Startnext** (Hrsg.) (2011): Crowdfunding in Deutschland. Online unter: <http://crowdfunding.startnext.de/>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Statistische Ämter des Bundes und der Länder** (Hrsg.) (2010): Kulturfinanzbericht 2010. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002109004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002109004.pdf?__blob=publicationFile). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Stumm, Birgit** (2011a): Aktuelle bibliotheksrelevante Förderschwerpunkte in ausgewählten nationalen und regionalen Programmen. Vortrag gehalten am 18.02.2011 in Stuttgart. (Unveröffentlichte Power-Point-Präsentation).

**Stumm, Birgit** (2011b): Überblick über regionale, nationale und europäische Förderprogramme für Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken. Vortrag gehalten am 17.02.2011 in Stuttgart. (Unveröffentlichte Power-Point-Präsentation).

**Stumm, Birgit** (2011c): Von der Projektidee zur erfolgreichen Antragstellung: Wie schreibe ich einen erfolgreichen Antrag? Vortrag gehalten am 19.02.2011 in Stuttgart. (Unveröffentlichte Power-Point-Präsentation).

**Tyclipso Media Evolution** (Hrsg.) (2012): co:funding Konferenz am 4. Mai 2012 in Berlin. Online unter: <http://www.cofunding.de/Konferenz-2012.html>. Letzter Zugriff am 31.07.2012.

**Vogel, Carolin** (o.J.): Kleiner Leitfaden für Förderanfragen an Stiftungen. Hamburg: Initiativkreis Hamburger Stiftungen. Online unter: [http://www.hamburger-stiftungen.de/wp-content/uploads/2008/08/pdf\\_foerderanfragen.pdf](http://www.hamburger-stiftungen.de/wp-content/uploads/2008/08/pdf_foerderanfragen.pdf). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Wenzlaff, Karsten** (2011): Deutschsprachige Crowdfunding-Plattformen auf einen Blick. In: t3n, 05.07.2011. Online unter: <http://t3n.de/news/deutschsprachige-crowdfunding-plattformen-blick-318076/>. Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Wissen, Dirk** (2010): In 100 Tagen zum Erfolg! In: Ratzeck, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen, Beispiele, Empfehlungen. Bad Honnef: Bock+Herchen-Verl., S. 274-288.

**Wörmann & Partner** (Hrsg.) (o.J.): Glossar. Prozessoptimierung. Online unter: [http://www.woermann-partner.de/index.php?option=com\\_definition&func=display&letter=P&Itemid=110&catid=35&page=1](http://www.woermann-partner.de/index.php?option=com_definition&func=display&letter=P&Itemid=110&catid=35&page=1). Letzter Zugriff am 30.07.2012.

**Zimmermann, Olaf** (2009): Der Spar-Tsunami rollt – auch auf die Bibliotheken zu. Plädoyer für einen Nothilfe-Fonds zur Sicherung der kulturellen Infrastruktur. In: BuB: Forum Bibliothek und Information 61 (2009), H. 11/12, S. 801-804. Online unter: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_11\\_2009.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_11_2009.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks). Letzter Zugriff am 30.07.2012.